

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ПІЖИЦЬКИЙ Віталій Любомирович
Розробка маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки /
Development of a foreign market entry strategy for an enterprise

Спеціальність: 292 – Міжнародні економічні відносини
Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Випускна кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕВМАм-21
В.Л. Піжицький

Науковий керівник:
к.е.н., Н.І. Болквядзе

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту «__» _____ 20__ р.

В.о.завідувача кафедри
_____ Р.Є. Зварич

ТЕРНОПІЛЬ – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ.....	7
1.1. Поняття стратегії та її роль в діяльності підприємства.....	7
1.2. Маркетингова стратегія в структурі стратегій підприємства при виході на зарубіжний ринок.....	12
1.3. Процес прийняття рішення про вихід та розробку маркетингової стратегії на зарубіжному ринку	18
Висновок до розділу 1.....	26
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАНОРАМА» НА РИНКУ МЕТАЛОПЛАСТИКОВИХ КОНСТРУКЦІЙ.....	28
2.1. Сучасний стан ринку металопластикових конструкцій.....	28
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Панорама».....	32
2.3. Аналіз діючої маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Панорама».....	38
Висновок до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МЕРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	48
3.1 Вибір ринку та сегментація споживачів на обраному ринку.....	48
3.2 Розробка маркетингової стратегії на ринку Білорусі.....	56
Висновок до розділу 3.....	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. З того часу коли економіка перейшла до ринкових відносин автономність компаній збільшилась, а також економічні та юридичні обов'язки. Конкурентна складова стає основою в механізмі регулювання бізнес процесів підприємства. В сучасних умовах компанія не може обмежитись тактичним плануванням і управлінням своєю діяльністю. Виникла гостра потреба в стратегічному маркетингу, розробці програм за якими повинна діяти компанія, постановці зрозумілих цілей, а також визначенні конкретних засобів та інструментів для досягнення обраних цілей.

На сучасному етапі світової економіки, в епоху розвинених комунікаційних технологій і транспортних засобів, відстані між географічними регіонами втрачають значення, формується єдиний глобальний ринок. Вступ України до СОТ приніс підприємствам не тільки доступ до нових ринків збуту, а й посилення конкуренції із зарубіжними компаніями на вітчизняному ринку. Кращий вихід в даних умовах – безперервне поліпшення якості послуг та розширення географії діяльності.

Розробка та запровадження маркетингової стратегії виходу на міжнародні ринки забезпечить фірмі довгострокові конкурентні переваги в глобальній економіці. Організація маркетингової діяльності повинна спрямовуватись на розвиток підприємницької ініціативи, що передбачає розробку конкурентоспроможних ідей, їх оперативну реалізацію в практичній діяльності через обрану стратегію. Вибір оптимальної стратегії діяльності підприємств має ґрунтуватися на проведеному аналізі та вивченні ринку, а також на прогнозах й передбаченні розвитку бізнесу, можливостях розвитку діяльності, що передбачає врахування особливостей зовнішнього середовища та можливостей підприємства. Формування стратегії маркетингу підприємств при виході на зовнішній ринок вимагає комплексного аналізу та спостереження за зовнішнім і внутрішнім середовищем, ринком та конкурентами.

Компанії, що працюють в сфері виробництва ПВХ конструкцій, розвиток міжнародних зв'язків між підприємствами і країнами є важливою умовою для

отримання визнання і зайняття гідного місця на ринку. Все більше малих і середніх приватних підприємств планують вихід на зарубіжний ринок, але стикаються з проблемою – відсутність досвіду інтернаціоналізації бізнесу в українських виробників ПВХ конструкцій та недостатнє теоретичне і методичне вивчення даної проблематики. Компанії мають потребу в достовірній, структурованій інформації про те, як приймається рішення про вихід на зарубіжний ринок, як вибрати відповідний ринок для освоєння, сформуванню або змінити існуючу маркетингову стратегію для успішного управління підприємством на новому ринку і оцінити, чи буде вона ефективна.

Основними фахівцями, які внесли істотний внесок у розгляд проблем формування маркетингової стратегії підприємства є: Ансофф І., Котлер Ф., Портер М., Гаркавенко С., Багієв Г., Гайдаєнко Т., Голубков Є., Стровський Л., Липчук В., Дудяк А., Бугіль С., Чевертон П., Черенков В., Томпсон А., О'шонессі Дж., Зав'ялов П., Вайсман А., Діксон П., Шлик Н.

Метою даної магістерської роботи є узагальнення існуючих теоретичних положень, обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо поетапного формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок.

Мета дослідження передбачає розв'язання таких **завдань**: дослідити теоретичні аспекти розробки маркетингової стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки; здійснити маркетинговий аналіз діяльності підприємства на ринку металопластикових конструкцій; розробити маркетингову стратегію виходу ТОВ «Панорама» на міжнародний ринок.

Об'єктом дослідження обрано процес формування маркетингової стратегії компанії при виході на зовнішній ринок.

Предмет дослідження: є теоретичні та практичні аспекти розробки маркетингової стратегії ТОВ «Панорама» при виході на зарубіжний ринок.

Методи дослідження: В дослідженні використані наступні методичні та наукові інструменти – методи маркетингових досліджень та збору інформації,

методи порівняльного аналізу, системного аналізу, методи науково–цільового планування.

Інформаційною базою дослідження при розробці роботи стали результати маркетингових досліджень ринку металопластикових конструкцій України і країн колишнього СНД, результати сегментації споживачів, основні показники економічної статистики, внутрішня інформація ТОВ «Панорама», річні звіти та документи даного підприємства.

Наукова новизна полягає в дослідженні теоретичних засад формування маркетингової стратегії підприємства при виході на зарубіжні ринки та викоремленні особливостей маркетингової стратегії для вітчизняних виробників ПВХ конструкцій.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження проаналізовано особливості розробки маркетингової стратегії при виході на зарубіжні ринки, особливості міжнародного маркетингу та реклами. Як результат розроблено практичні пропозиції щодо розробки маркетингової стратегії ТОВ «Панорама» при виході на ринок Республіки Білорусь.

Апробація наукових досліджень відбулась на XIII міжнародній науково–практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально–культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2020) [41] та круглого столу на тему: «Перспективи розвитку міжнародних економічних відносин» (м. Тернопіль, 09.11.2020) [42].

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Перший розділ присвячений ролі маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності, її місця в структурі стратегій підприємства, визначено основні поняття, такі як «стратегія», «стратегічний маркетинг», «операційний маркетинг», «маркетингова стратегія», їх взаємозв'язок і завдання.

У другому розділі, відповідно до завдань дослідження, проаналізовано ринок металопластикових конструкцій України, розглянуто організаційно–

економічну складову підприємства ТОВ «Панорама», а також проаналізовано маркетингове середовище: конкурентів, збутову, товарну політику підприємства.

У третьому розділі представлено процес розробки маркетингової стратегії виходу на зарубіжний ринок ТОВ «Панорама». Був проведений порівняльний аналіз потенційних ринків для освоєння і їх привабливості, обраний найбільш привабливий ринок, проведена сегментація даного ринку за потребами основних споживчих груп, сформована маркетингова стратегія.

Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок друкованого тексту, містить 13 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел складається із 63 найменувань на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ВИХОДІ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Поняття стратегії та її роль в діяльності підприємства

Маркетинг виник на початку ХХ ст. в США як результат розвитку нецінової конкуренції в умовах загострення конкуренції. До сих пір в економічній літературі точне визначення і сутність маркетингу є дискусійною темою. Американський економіст Ф. Котлер описує маркетинг як вид підприємницької діяльності, основною ціллю якого є задоволення потреб через обмін [27]. На думку американських економістів Дж. Еванса і Б. Бермана, в сферу маркетингу входять не тільки товари і послуги, а також персонал, організація, територіальні одиниці, ідеї: «маркетинг – це передбачення, керування та задоволення потреб на товари, послуги, організації, персонал, територіальні одиниці та ідеї через обмін» [20].

Один з основоположників стратегічного маркетингу – європейський професор Ж. Ламбен. Його робота «Стратегічний маркетинг» дала початок використанню даного терміну в Україні. Ж. Ламбен висвітлює поняття «стратегічного маркетингу» не просто як стадію процесу маркетингу, а як значущу основу всієї маркетингової діяльності підприємства і протиставляє поняттю «операційний маркетинг» «Стратегічний маркетинг – у першу чергу, це дослідження і аналіз потреб споживачів і організацій. Маркетинг розглядає потребу не стільки, як потребу у самому товарі, а як потребу у вирішенні певної проблеми, яку може вирішити цей товар. Ці проблеми можуть бути вирішені за допомогою різних інструментів, які постійно зазнають змін» «Операційний маркетинг – це процес з короткостроковими цілями планування спрямованими на ринки, що вже освоєні. Цей процес є звичайним комерційним отриманням запланованого обсягу продажу через використання тактичних методів маркетингу, таких як, товару, збуту, ціни і комунікацій» [30].

Отже, стратегічний маркетинг досліджує та аналізує потреби, які ще не були задоволені, і розробляє відповідні товари або послуги, а операційний маркетинг здійснює певний план дій, мета якого – створення і зростання попиту на ці товари (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Порівняння стратегічного і операційного маркетингу

Стратегічний маркетинг	Операційний маркетинг
Аналіз потреб: оцінка і вибір цільового ринку	Оцінка і вибір базового сегменту ринку
Сегментація ринку: макро та мікро	План маркетингу (цілі, позиціонування, тактика)
Аналіз привабливості: потенціал ринку – життєвий цикл	Комплекс маркетингу: товар, збут, ціна, комунікації
Аналіз конкурентоспроможності: стійкі конкурентні переваги	Бюджет маркетингу
Вибір стратегії розвитку	Реалізація і контроль плану

Джерело: [30]

У книзі П. Діксона «Управління маркетингом» автор описує стратегічний маркетинг як «взаємоузгоджені дії корпорації щодо пошуку стабільної переваги перед конкурентними підприємствами через задоволення потреб споживачів» [18].

Сучасний підхід до маркетингу представлений в роботах Ф. Котлера, який розглядає маркетинг, як процес, що складається з двох стадій, початковою (підготовчою) стадією є стратегічний маркетинг (табл. 1.2.). Суть стратегічного маркетингу Ф. Котлер пояснює формулою «Сегментація – встановлення цілі – позиціонування» (СЦП) [27].

Таким чином, розглянувши різні точки зору на сутність стратегічного маркетингу можна зробити висновок, що стратегічному маркетингу притаманні певні особливості:

- розглядає споживача не як об'єкт для впливу, а як активний елемент ринку зі своїми потребами;

- визначає головною метою виробника – його розвиток шляхом задоволення потреб інших суб'єктів ринку;
- розглядає прибуток як засіб вирішення завдань, а не підсумкову мету;
- вивчає взаємодію клієнта і виробника, з метою оптимізації їх відносин, мета якої – краще задоволення потреб (виробника – в прибутку від реалізації товарів і послуг, споживача – в отриманні благ, що задовольняють його потреби);
- вивчає відносини споживача і виробника не як конкуренцію, а як взаємовигідне співробітництво;
- приділяє особливу увагу процесу прийняття рішення про покупку споживачем;
- орієнтує маркетингову діяльність на інтереси всіх економічних суб'єктів, а не тільки виробника.

Таблиця 1.2.

Процес представлення цінності по Ф.Котлеру

1. Вибір цінності	2. Забезпечення цінністю	3. Передача інформації про цінність
<ul style="list-style-type: none"> • Сегментація • Вибір ринку • Позиціонування 	<ul style="list-style-type: none"> • Розвиток продукту • Розвиток сервісу • Ціноутворення • Забезпечення виготовлення 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення продажу • Просування • Реклама
Стратегічний маркетинг	Тактичний маркетинг	

Джерело: [27]

Один з основних інструментів стратегічного управління – це маркетингова стратегія. Багато зарубіжних вчених в галузі маркетингу в своїх працях приділяють увагу визначенню сутності поняття «маркетингова стратегія». Існує безліч точок зору і, як наслідок, визначень даного поняття в науковій літературі. Розглянемо деякі з них:

Гаркавенко С.С. описує стратегію маркетингу як «дослідження наявних інструментів компанії на ринку, постановка цілей, вироблення і формування планів, а також запровадження маркетингових мір, які основним чином

орієнтовані на мінімізацію ринкових ризиків з метою забезпечення довгого і безперервного розвитку компанії» [12].

Так, Чевертон П. вважає, що «маркетингова стратегія ґрунтується на постійному аналізі змінного характеру ринку та виявленні можливостей для ваших дій» [53].

Вчений Голубков Є.П. в своїй роботі характеризує стратегію маркетингу в такий спосіб – «Маркетингова стратегія включає в себе чітку стратегію діяльності підприємства на цільових ринках, комплекс маркетингу, а також витрати на маркетингову діяльність» [15].

Зав'ялов П.С., Кретов І.І. «Маркетингова стратегія – це керівництво щодо дій підприємства на цільовому ринку, яку являє собою генеральну програму з прозоро і точно сформульованими цілями компанії, прописаними шляхами щодо їх досягнення та необхідними для цього ресурсами».

Дж. О'Шонессі «стратегія маркетингу – це глибока концепція того, як товар, ціна, просування і розподіл мають працювати взаємокоординовано, з метою подолання протидій по досягненню цілей маркетингу». На думку автора, в даний час немає точних визначень того, які саме елементи повинні бути включені в стратегію маркетингу. Він пропонує наступні елементи [17]:

1. Формулювання цілей. Цілі обов'язкові як нагадування про результати, яких потрібно досягти підприємству.

2. Інвестиційні цілі для конкретного товару і можливості для зростання. Інвестиційні цілі необхідні, так як вони є основним керівництвом щодо розподілу ресурсів на підприємстві.

3. Стратегія конкуренції. Щоб досягти успіхів на ринку підприємство повинно володіти перевагою перед конкурентами. Стратегія маркетингу має точно вказувати, за допомогою яких переваг і яким чином конкуренти будуть перевершені.

4. Стратегія сегментування представлена як основа, тому що вона досліджує та аналізує цільову групу споживачів, а на її основі можна розробити інші стратегії (товарну, цінову, просування, розподілу).

5. Стратегія підтримки марки. Головні структурні елементи стратегії просування, ціноутворення і розподілу утворюють стратегію підтримки.

6. Стратегічне обґрунтування. Для кожного елемента стратегії потрібна теоретична підтримка яка буде показувати, як окремі елементи стратегії взаємопов'язані.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що стратегія маркетингу утворюється з широкого набору малих стратегій, які відносяться до сегментації, конкуренції, просування товару, ціноутворення, розподілу і обґрунтування всіх стратегій.

Ф. Котлер, один з провідних фахівців з маркетингу, у своїй роботі «Основи маркетингу» визначає стратегію маркетингу так: «Це раціональна, логічно побудована система, за допомогою якої організація планує вирішити свої маркетингові потреби» [27]. На думку автора стратегія маркетингу складається з таких структурних елементів:

1. Цільові ринки.
2. Комплекс маркетингу.
3. Рівень витрат на маркетинг.

Проаналізувавши наведені вище визначення авторів, виділимо ряд основних складових маркетингової стратегії:

- аналіз макро та мікро середовища компанії з метою обґрунтування окреслених маркетингових цілей;
- розробка комплексу маркетингу;
- аналіз конкурентних переваг компанії;
- поділ ресурсів для досягнення окреслених маркетингових цілей; рівень витрат на маркетинг, необхідний для досягнення поставлених маркетингових цілей;
- ціноутворення.

Слід також виділити три основні елементи маркетингової стратегії, як основу для даного дослідження:

- стратегія сегментування;

- стратегія позиціонування;
- комплекс маркетингу;
- конкурентний аналіз.

Отже, виходячи з вищезазначеного, стратегічний маркетинг представляє собою постійний, регулярний процес аналізу, планування і коригування маркетингової політики підприємства. Маркетингова стратегія – це зафіксований і затверджений план маркетингових цілей підприємства.

Щоб не допустити помилок при розробці маркетингової стратегії, потрібно якомога точніше визначити спонукальні причини виходу тієї чи іншої фірми на міжнародний ринок.

1.2. Маркетингова стратегія в структурі стратегій підприємства при виході на зарубіжний ринок

Для визначення місця маркетингової стратегії в структурі стратегій підприємства візьмемо за основу схему, запропоновану Уолкером мл., в якій враховуються особливості фірми з численними напрямками діяльності – такі фірми зазвичай мають ієрархію стратегій, побудованим від корпоративного рівня до окремих позицій товар / ринок.

Ієрархію стратегій підприємства при виході на зарубіжний ринок представлено на рисунку 1.1.

Надалі опиратимемось на рисунок 1.1, оскільки на ньому представлено кожен елемент і його черговість на трьох рівнях управління, які ми взяли за основу.

Структура управління підприємством виглядає наступним чином:

1. Рівень управління підприємством – управління портфелем стратегічних бізнес одиниць, яке, як правило, здійснюється корпоративним центром (керуючою компанією).

2. СБО (сукупність бізнес одиниць) – елемент підприємства, сектор ринку / сегмент ринку.

3. Підрозділ – організаційний підрозділ СБО, який виконує певні функції (маркетинг, виробництво, продаж, фінанси і т.д.).



Рисунок 1.1. Ієрархія стратегій підприємства при виході на зарубіжний ринок
Джерело: [30]

Корпоративна стратегія підприємства. Місія підприємства

«Місія – це чітко сформульований сенс існування організації, її призначення, філософія бізнесу» [27]. Місія підприємства – основа розробки стратегій освоєння підприємством зарубіжного ринку і оперування на ньому. Рішення про вихід на зарубіжний ринок, стратегічні цілі та методи не повинні суперечити місії підприємства.

Стратегічні цілі підприємства традиційно формулюються в термінах прибутку, віддачі на вкладений капітал і т.д. Це чітко визначені показники, до досягнення яких підприємство прагне. Економічні цілі компанії бувають кількісними і якісними. Некономічні цілі можуть стосуватися різних характеристик, наприклад, поліпшення умов праці, екологічності виробництва і т.д. Стратегічні цілі підприємства є основою і початковим пунктом для планування і прийняття рішень, також є основним критерієм для оцінки успішності діяльності підприємства. Довгострокові стратегічні цілі пов'язані з місією компанії та актуальні для всіх СБО і підрозділів.

Дані цілі головним чином відносяться: до вимог, яким повинні задовольняти всі стратегічні бізнес одиниці (СБО), до фінансових цілей (оборот, прибуток, рентабельність), до інвестиційних цілей (віддача на інвестований капітал), до бажаного географічного розподілу діяльності і до ін.

Мета маркетингової стратегії – визначення, на яких саме ринках працювати компанії, з якими контрагентами, в яких сегментах ринку, з якими споживачами, яку продукцію виробляти, які цінності закласти в бренд, який тип ціноутворення вибрати, які вибрати канали збуту і руху товару, як організувати комунікації та просування товару. Дуже важливо визначити характеристики основних цільових аудиторій (держава, партнери, конкуренти, споживачі) і основні принципи позиціонування для кожної з них.

Стратегія розвитку підприємства представлена у вигляді матриці СБО / Національний ринок (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Матриця СБО/Національний ринок

Національний ринок	Наявні національні ринки	Нові національні ринки
Наявні СБО	Більш глибоке проникнення на національні ринки	Розширення національних кордонів діяльності
Нові СБО	Розвиток СБО	Диверсифікація з розширенням національних кордонів діяльності

Джерело: [розроблено автором]

На основі даної матриці, можна виділити дві можливі стратегії, які передбачають інтернаціоналізацію діяльності підприємства:

- розширення національних кордонів діяльності: даний варіант стратегії передбачає роботу вже існуючого СБО на новому національному ринку;
- диверсифікація з розширенням національних кордонів діяльності: даний варіант припускає роботу нового СБО на новому національному ринку.

Прийнявши будь-яку з наведених вище стратегій на рівні управління, підприємство визначає або створює СБО (сукупність СБО), яке і буде оперувати на новому ринку.

Конкурентні стратегії виходу СБО на зарубіжний ринок.

Наявність у підприємства яскраво вираженого конкурентної переваги є фундаментальною основою успішного освоєння підприємством зарубіжного ринку. Конкурентна перевага – здатність краще, ніж інші підприємства на ринку, обслуговувати своїх цільових клієнтів. Вибір конкурентної стратегії залежить від типу конкурентної переваги, яке підприємство зможе забезпечити і підтримувати тривалий час. Конкурентна перевага може бути сформована з використанням однієї з трьох конкурентних стратегій:

1. Стратегія лідерства по витратах.

Лідерство за зниженням витрат при освоєнні закордонного ринку означає, що підприємство прагне представити на новому національному ринку товар або послугу з мінімальними для даного ринку витратами. Це може дати йому можливість продавати товар за мінімальною для ринку ціною, або збільшити норму прибутку щодо конкурентів.

2. Стратегія диференціації.

Дана стратегія передбачає досягнення підприємством унікальності втілення будь-якої характеристики вироблених їм товарів, пропонує на потенційному для освоєння зарубіжному ринку.

3. Стратегія фокусування.

Стратегія фокусування передбачає орієнтацію підприємства на певний чітко обмежений сегмент споживачів закордонного ринку, на який підприємство збирається вийти, і більш якісне, ніж у конкурентів, обслуговування представників даного сегмента.

Стратегії виходу на зарубіжний ринок.

Найважливіше для підприємства рішення при освоєнні закордонного ринку – рішення про вибір способу виходу на нього. Розглянемо основні стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок:

1. Експорт.

Непрямий експорт має місце, коли підприємство реалізує свої товари на зарубіжному ринку через посередників, тобто використовує торгову мережу іншого виробника; прямий експорт існує, коли підприємство самостійно займається збутом своїх товарів на зарубіжному ринку, тобто збирає і аналізує інформацію, налагоджує контакти, займається транспортуванням і оформленням необхідної документації.

2. Ліцензування.

Ліцензування – стратегія виходу на зарубіжний ринок, яка передбачає передачу підприємством (ліцензіаром), яке освоєє зарубіжний ринок, закордонному підприємству (ліцензіату) право використання своїх виробничих, торгових секретів, своєї марки або патенту.

3. Спільне підприємство.

Спільне підприємство (СП) – об'єднання зусиль зарубіжних і місцевих вкладників капіталу з метою створення загального комерційного підприємства на території зарубіжного ринку.

4. Прямі інвестиції.

Пряме інвестування – це організація власного підприємства або центру надання послуг на території бажаного до освоєння зарубіжного ринку.

Функціональна стратегія (функціональний рівень управління):

Стратегію маркетингу на функціональному рівні також потрібно адаптувати до умов зарубіжного ринку. Є кілька варіантів пристосування до

нових умов: стандартизувати свою діяльність і вести маркетингову стратегію так само, як і на внутрішньому ринку, або ж розробити абсолютно нову маркетингову стратегію на функціональному рівні спеціально для освоєння ринку.

Як вже зазначалося раніше, в даному дослідженні маркетингова стратегія при виході підприємства на зарубіжний ринок розглядається на всіх рівнях управління:

- на корпоративному рівні управління: стратегії сегментування і позиціонування компанії по відношенню до держави, партнерів, конкурентів, споживачів;
- на рівні управління: стратегії сегментування і позиціонування, що визначають цільові сегменти споживачів і принципи їх обслуговування, а також принципи позиціонування в цілому;
- на функціональному рівні управління: елементи комплексу маркетингу, а саме – товарну, цінову, комунікаційну та збутову політики при виході підприємства на зарубіжний ринок.

Таким чином, для того щоб планомірно, нічого не пропускаючи, опрацювати маркетингову стратегію підприємства при виході на зарубіжний ринок на всіх рівнях управління потрібно дотримуватися певної послідовності дій.

Так, була приведена схема класифікації факторів, що впливають на прийняття рішення про вихід на закордонні ринки, яка дає можливість зрозуміти області їх виникнення. Дана схема може бути застосована на етапі збору інформації про потенційні для освоєння ринки з метою прийняття рішення керівництвом компанії, вона допоможе сформувати найбільш повне і різнобічне уявлення про ринок, не упустити важливих деталей. Варто відзначити, що підприємство може бути мотивовано до освоєння зарубіжних ринків не тільки в тому випадку, якщо присутні всі з розглянутих вище мотивів, а наявність однієї або декількох ситуацій «бар'єр не передбачає повної відмови підприємства від інтернаціоналізації бізнесу, так як підприємством обов'язково

повинна розглядатися можливість подолання таких бар'єрів за допомогою формування адаптованої під всі існуючі умови і можливі зміни умов стратегії.

Визначивши основні поняття і класифікувавши фактори, що впливають на прийняття рішення про вихід на закордонні ринки, потрібно визначити основні етапи створення маркетингової стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки, враховуючи особливості організаційної структури підприємства і специфіку ринку, на якому воно діє.

1.3. Процес прийняття рішення про вихід та розробку маркетингової стратегії на зарубіжному ринку

Коли підприємство планує вихід на новий зарубіжний ринок, менеджмент цього підприємства повинен слідувати певному алгоритму дій. За допомогою такого алгоритму, підприємство зможе поетапно проаналізувати, обрати і сформулювати стратегію виходу на конкретний ринок.

Представимо даний алгоритм у вигляді блок-схеми послідовності дій (рис. 1.2.).

1 етап: Ідентифікація мотивів виходу підприємства на міжнародний ринок.

2 етап: Аналіз потенціалу підприємства стосовно освоєння міжнародних ринків і вибір способу оцінки міжнародних ринків.

Наявність у підприємства необхідних для цього ресурсів. Як вже зазначалося раніше, це: фінансові і трудові ресурси, виробничі потужності, НДДКР, транспортно–логістичні та маркетингові можливості.

Вибір нового ринку – складне управлінське рішення, довгострокові наслідки якого можуть бути як позитивними, так і негативними, тому важливо визначити спосіб оцінки зарубіжних ринків, відповідний конкретній компанії. Можна виділити три основні підходи:

1. Суб'єктивний підхід – базується на суб'єктивному бажанні, очікуванні, відчуттях, досвіді працівників, які приймають це рішення. Єдина перевага

цього підходу – не потребує витрат. Негативними рисами є великий ризик і мала ступінь обґрунтованості рішення. Варто відзначити, що частіше за все даний підхід не є єдиним обґрунтуванням рішення, він буває пріоритетним, але доповнюється елементами дискретного.



Рисунок 1.2. Алгоритм формування стратегії підприємства

Суб'єктивний підхід застосовується в наступних ситуаціях:

- позитивна оцінка працівників, що виносять рішення щодо певної країни та її культури;
- інтуїтивна довіра до закордонного партнера;
- прагнення працювати на новому для певної сфери діяльності ринку, бути першим;
- родинні зв'язки в певній країні.

2. Дискретний підхід – базується на оцінці декількох найважливіших для конкретної компанії критеріїв. Успішність використання даного підходу залежить від обґрунтованого вибору цих показників, вони повинні відповідати цілям підприємства, інформаційна база повинна бути отримана з перевіреного, надійного джерела. Певних засад вибору показників на даний час немає, найчастіше використовуються наступні критерії:

- розмір ринку;
- динаміка зростання ринку;
- потенціал ринку; доступність ринку;
- стабільність політичної ситуації.

3. Комплексний підхід – це кількісна оцінка кожного ринку за системою показників, яка характеризує не тільки ринок для певного товару, а також економічні, політико–правові, соціально–культурні процеси в досліджуваних країнах, глибоке аналітичне обґрунтування. Даний підхід є найбезпечнішим, але вимагає певних витрат на проведення дослідження, в разі обмеженості грошових ресурсів частіше застосовується дискретний підхід. Для проведення аналізу розробляється таблиця, в якій міститься:

- перелік потенційних країн для освоєння;
- перелік показників, які аналізуються;
- кількісна або якісна оцінку показника;
- кількість балів за кожен характеристику показника.

Для порівняння ринків кожної країни проставлені бали підсумовують, ринок, який набрав найбільше балів, вважається найсприятливішим.

Вибір підходу здійснюється на основі аналізу потенціалу компанії, далі формується перелік питань, які цікавлять підприємство. В ході складання списку необхідно визначити перелік параметрів, за якими буде проводитися подальша оцінка. При виборі необхідно враховувати особливості і можливості підприємства.

3 етап: Вибір напрямку інтернаціоналізації бізнесу підприємства.

Вибір проводиться з використанням адаптованої матриці Ансоффа. Вибравши стратегію розвитку, керівництво підприємства визначить напрямки інтернаціоналізації бізнесу.

4 етап: Аналіз альтернативних варіантів зарубіжних ринків.

Після визначення напрямку інтернаціоналізації бізнесу і формування переліку передбачуваних до освоєння міжнародних ринків, необхідно детально проаналізувати дані варіанти:

- виявити і проаналізувати передумови до освоєння міжнародного ринку;
- виявити і проаналізувати бар'єри.

Мета даного етапу – виявити найбільш перспективні зарубіжні ринки.

5 етап: Оцінка можливості подолання бар'єрів.

На даному етапі керівництву підприємства необхідно виявити бар'єри, які можливо здолати, ресурси і їх обсяг необхідний для подолання даних бар'єрів, чи може підприємство забезпечити необхідний обсяг ресурсів.

6 етап: Визначення переліку зарубіжних ринків для подальшого розгляду.

Для подальшого планування підприємство має відмовитися від ринків, які підходять під наступні параметри:

- бар'єри виходу на зарубіжний ринок не переборні;
- бар'єри виходу на зарубіжний ринок переборні, але у підприємства немає необхідного обсягу ресурсів;

- бар'єри виходу на зарубіжний ринок переборні, необхідний обсяг ресурсів є, але обсяг даних витрат має неприйнятний термін окупності.

7 етап: Вибір ринку і SWOT-аналіз.

Основною метою даного етапу є остаточний вибір зарубіжного ринку для освоєння підприємством. Для цього вибрані підприємством кількісні та якісні показники оцінюються експертним методом за бальною системою, проводиться розрахунок зважених значень показників і їх суми, визначаються лідери. Далі вибирається зарубіжний ринок / ринки (кількість визначається експертами підприємства), який набрав максимальну кількість балів – його підприємство буде освоювати.

Можна скористатися одним або декількома способами вибору і відсіювання зарубіжних ринків, зокрема:

1. Для освоєння вибираються зарубіжні ринки, які набрали найбільшу кількість балів.
2. Для освоєння вибираються зарубіжні ринки, які набрали найбільшу кількість балів і задовольняють таким умовам:
 - значення кожного показника не нижче від визначеної норми (експертам підприємства визначається мінімально допустимі оцінки кожного з показників);
 - сума оціночних показників не нижче заздалегідь визначеного експертами мінімального значення.

Для подальшого аналізу ринку–лідера можна вдатися до різних методів, але оптимальним методом для даного етапу формування стратегії є SWOT–аналіз, так як він є основою для визначення цілей і стратегій компанії, і може проводитися на різних рівнях: організації, кожного цільового сегмента ринку, кожного товару / послуги, конкурентної боротьби, він дозволяє описати основні тенденції розвитку підприємства і визначити поле альтернативних напрямків його подальшого розвитку. Важливо відзначити, що перелік показників для аналізу визначається для кожного підприємства індивідуально, враховуючи

специфіку підприємства і специфіку галузі, в якій воно оперує або планує оперувати.

За результатами даного аналізу визначаються сильні і слабкі сторони підприємства, враховуючи можливості і загрози з боку зарубіжного ринку.

8 етап: Формування стратегії сегментування при виході підприємства на зарубіжний ринок.

Спершу підприємству потрібно проаналізувати наступні параметри:

- цільові споживачі зарубіжного ринку по ряду критеріїв (соціально–демографічні, географічні, характеристики фізичного стану, поведінкові характеристики);
- потреби споживачів закордонного ринку;
- фактори попиту.

Для проведення аналізу рекомендовано використовувати тривимірну модель Д. Абеля.

Проаналізувавши дані параметри, необхідно визначити тип стратегії сегментування: диференційований маркетинг, недиференційований маркетинг, концентрований маркетинг (докладніше стратегії описані в розділі 1.2). Можна використовувати два підходи до стратегії сегментування:

- стратегія сегментування для зарубіжного ринку аналогічна стратегії сегментування для внутрішнього вже освоєного ринку;
- стратегія сегментування для зарубіжного ринку відмінна від стратегії сегментування для внутрішнього вже освоєного ринку;

9 етап: Визначення базових конкурентних переваг в кожному із сегментів (стратегії позиціонування).

Після визначення стратегії сегментування необхідно виробити стратегію позиціонування, визначити тип базової конкурентної переваги, визначення якого може ґрунтуватися на базових принципах позиціонування. Наведемо варіанти принципів позиціонування характерні для виходу підприємства на зарубіжний ринок:

- позиціювання по значущій ролі на світовому ринку (акцент на досвіді роботи підприємства на інших зарубіжних ринках, результати його діяльності на інших зарубіжних ринках);
- позиціонування по країні базування підприємства (акцент на досвіді певних країн у виробництві певного виду товарів).

10 етап: Формування стратегії виходу підприємства на зарубіжний ринок.

Визначивши стратегію сегментування і позиціонування, підприємству необхідно вибрати спосіб виходу на зарубіжний ринок відповідно до потреб споживачів (Способи виходу на зарубіжний ринок розглянуті в розділі 1.2.).

11 етап: Формування комплексу маркетингу при виході підприємства на зарубіжний ринок.

На даному етапі необхідно розробити маркетингову стратегію по кожному з елементів комплексу маркетингу:

1. Товар.

Виділяють 3 можливі товарні стратегії при виході підприємства на зарубіжний ринок:

- пряме поширення – вихід на зарубіжний ринок товару без будь-яких змін;
- адаптація товару – зміна товару відповідно до характеру потреб і умов даного зарубіжного ринку;
- створення товару – створення окремого товару спеціально для зарубіжного ринку.

2. Просування.

Важливим елементом міжнародного комплексу маркетингу є просування товарів і послуг. В даному випадку фірма може використовувати вже апробовані методи і засоби просування своїх товарів і послуг (реклама, стимулювання збуту, PR та ін.) Або змінювати їх залежно від умов нового ринку – це називається комунікаційної адаптацією. Існує 4 способи адаптації до умов зарубіжного ринку:

- переклад на іншу мову, зміна основних текстів і кольору;

- використання спеціальної, адаптованої до конкретного зарубіжного ринку теми;
- розробка портфеля комунікаційних ресурсів підприємства і вибір відповідного варіанту для кожного із зарубіжних ринків;
- розробка абсолютно нової концепції просування для освоєння підприємством зарубіжного ринку.

3. Ціна.

Існують різні стратегії ціноутворення при виході підприємства на зарубіжний ринок:

- уніфікація цін – встановлення єдиної ціни на товар для всіх географічних ринків;
- встановлення ринкових цін у кожній країні – ціна на товар встановлюється відповідно до умов кожного ринку (попит і пропозиція, діяльність конкурентів на кожному географічному ринку);
- встановлення ціни на основі витрат у кожній країні – встановлюється ціна для всіх географічних ринків шляхом підсумовування витрат і стандартної націнки.

4. Збут.

При плануванні стратегії розподілу виходу підприємства на зарубіжний ринок важливо визначити:

Вид розподілу:

- інтенсивний розподіл – максимізація кількості торгових точок, і їх концентрація на передбачуваному до освоєння зарубіжному ринку («продавати там, де купують»);
- селективний розподіл – обмеження кількості торгових точок на передбачуваному до освоєння зарубіжному ринку, в яких представлений товар підприємства («продавати там, де краще продається»);

- ексклюзивний розподіл – обмеження кількості торгових точок на передбачуваному до освоєння зарубіжному ринку, за умови, що одна торгова точка обслуговує одну географічну зону (місто, регіон, країну і т.д.).

Довжину каналу розподілу:

- прямий канал розподілу – товар реалізується безпосередньо кінцевому споживачу;
- непрямий – короткий канал розподілу – один тип посередників (оптовий або роздрібний) між виробником і споживачем;
- непрямий – довгий канал розподілу – наявність посередників двох / трьох видів (оптовий, дрібнооптовий, роздрібний).

Висновок до розділу 1

Існує велика кількість визначень та підходів до визначення сутності поняття «маркетингова стратегія». Враховуючи специфіку дипломної роботи зосереджено увагу маркетинговій стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки

Власне, формування ринкової економіки України супроводжується посиленням нестабільності макро- і мікросередовища, в якому функціонує підприємство при здійсненні ЗЕД. У таких динамічних умовах об'єктивно необхідним стає використання системи маркетингу. Сучасна маркетингова концепція припускає орієнтацію підприємств не тільки на споживача, а й на конкурента. Тому необхідною умовою успіху будь-якого підприємства є визначення та розробка оптимальної маркетингової стратегії, яка складається з двох частин: продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Формуванню стратегічних чинників успіху діяльності підприємства сприяє обґрунтований вибір маркетингових стратегій. Отож, маркетингові стратегії – це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу

підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей.

Тому визначено, що маркетингова стратегія – це комплексний аналіз сильних і слабких сторін, а також координація напрямків підприємства, які зорієнтовані на цільовий ринок, ринковий попит та дії конкурентів.

Щоб не допустити помилок при розробці маркетингової стратегії, потрібно якомога точніше визначити спонукальні причини виходу тієї чи іншої фірми на міжнародний ринок.

Мета маркетингової стратегії – визначення, на яких саме ринках працювати компанії, з якими контрагентами, в яких сегментах ринку, з якими споживачами, яку продукцію виробляти, які цінності закласти в бренд, який тип ціноутворення вибрати, які вибрати канали збуту і руху товару, як організувати комунікації та просування товару. Дуже важливо визначити характеристики основних цільових аудиторій (держава, партнери, конкуренти, споживачі) і основні принципи позиціонування для кожної з них. Стратегія розвитку підприємства в ситуації виходу на новий закордонний ринок.

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПАНОРАМА» НА РИНКУ МЕТАЛОПЛАСТИКОВИХ КОНСТРУКЦІЙ

2.1. Сучасний стан ринку металопластикових конструкцій

Ситуація в українській економіці протягом останніх двох років характеризувалась певими кризовими явищами, що в свою чергу вплинуло і на спад ринку пластикових вікон.

За даними компанії Ахор Industry в 2019 році падіння ринку ПВХ-конструкцій сповільнилось відносно 2018 року і склало 5-8%, за 2019 рік виробниками було продано 5,3-5,6 млн. конструкцій, для прикладу у 2018 році цей показник склав 5,6-5,9 млн [62]. Така ситуація зумовлена погіршенням економічної ситуації в країні, як наслідок зниження купівельної спроможності споживачів.

Проаналізуємо найбільших виробників металопластикових конструкцій (рис 2.1.)

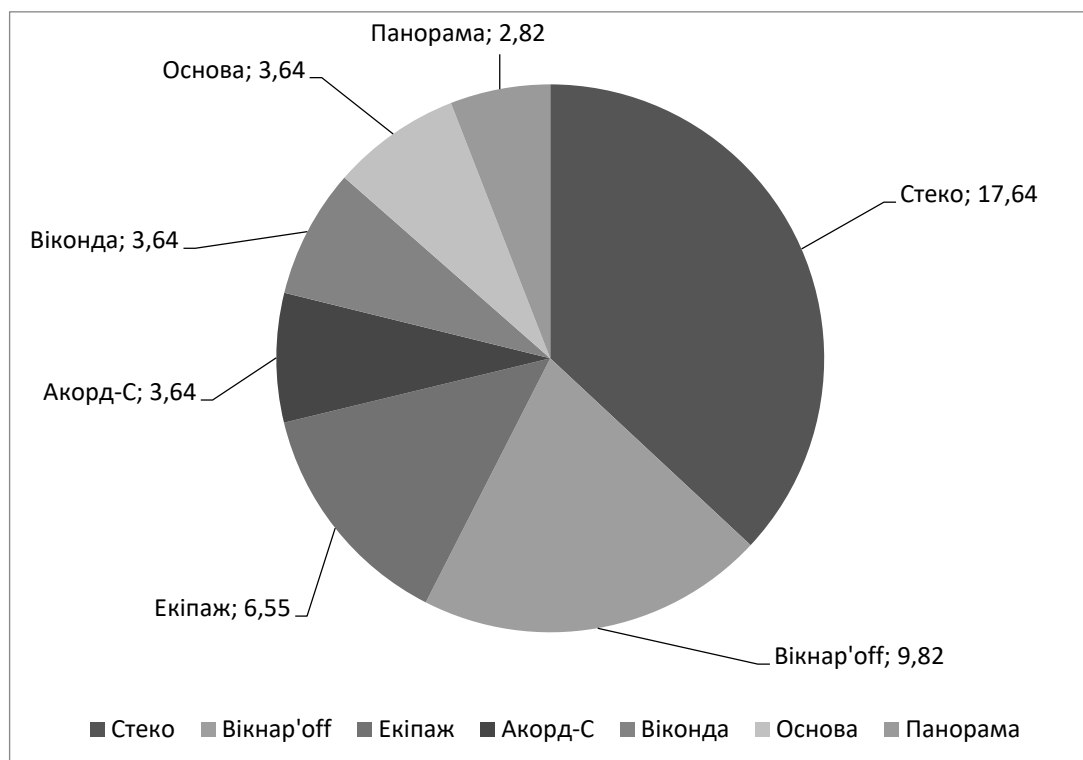


Рисунок 2.1. Частки ринку найбільших виробників ПВХ-конструкцій в Україні
Джерело: [62]

Проаналізувавши рисунок 2.1, можна зробити висновок, що компанія Панорама входить до числа найбільших виробників металопластикових конструкцій в Україні (2,82%). Найвищу частку ринку в Україні займає компанія Стеко (17,64%), також значну частку займає компанія Вікнар'off (9,82%). Компанія Екіпаж займає 6,55%, а компанії Акорд-С, Віконда та Завод «Основа» займають дещо менші частки, приблизно 3,64% ринку металопластикових конструкцій кожна.

Обсяг продажу основних гравців на ринку ПВХ-конструкцій в одиницях [62]:

1. «Стеко» – 960-980 тис. одиниць;
2. «Вікнар'off» – 530-550 тис. одиниць;
3. Фабрика вікон «Екіпаж» – 350-370 тис. одиниць;
4. ТОВ «Акорд-С» (ТМ Epsilon) – 190-210 тис. одиниць;
5. Вікна Віконда (ТМ Віконда) – 190-210 тис. одиниць;
6. Віконний завод «Основа» – 190-210 тис. одиниць;
7. ТОВ «Панорама» – 150-160 тис. одиниць.

Обсяг і частка сегментів цього ринку щорічно змінюються під впливом різних факторів (рис. 2.2.)

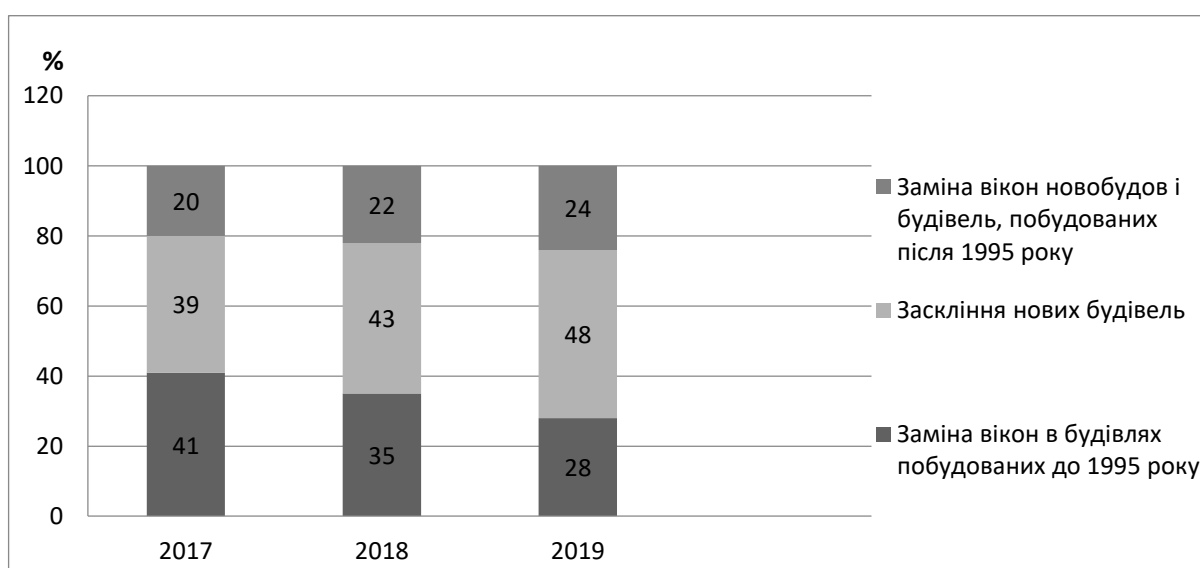


Рисунок 2.2. Частки українського ринку ПВХ-конструкцій за сегментами споживання у %

Отже, проаналізувавши сегменти українського ринку ПВХ-конструкцій, робимо висновок, що сегмент «Будівель, які побудовані до 1995 р.» стрімко зменшується, цей процес є природнім оскільки таких будівель не стає більше, для прикладу: чим більше встановлюється вікон в таких будинках, тим швидше скорочується цей сегмент ринку.

У цьому сегменті відбувається заміна старих дерев'яних вікон на «євровікна». За 3 останні роки сегмент скоротився на 13% і склав в 2019 році 28%. Основні покупці сегмента – незаможні громадяни, для яких найбільш важливим фактором при покупці вікон є прийнятна ціна. Рідше – юридичні особи, які володіють нерухомістю. Ємність ринку вікон в цьому сегменті і його частка, з кожним роком, зменшуються через насичення попиту. З 100% ємності сегмента у 68% споживачів вже встановлені нові вікна за підсумками 2019 року. За розрахунками Axor Industry, коли сегмент досягне 75%-80% попит в сегменті практично зупиниться і перестане впливати на загальну ситуацію на ринку. У цьому сегменті частково спостерігається друга хвиля (заміна раніше встановлених пластикових вікон на нові), але її обсяг несуттєвий і не впливає на ринок.

Наступний сегмент ринку «Новобудови, які будуються». У 2017-2019 рр. відбулося значне зростання обсягу та частки сегмента. За останні 3 роки цільовий сегмент додав 9%, досягнувши частки 48% від загального обсягу ринку. «Новобудови, які будуються» – найперспективніший сегмент віконного ринку і локомотив ринку. Основна частина віконних конструкцій сегмента – дешеві вікна. Близько 2/3 з них йдуть на багатоквартирні будинки та індивідуальне будівництво економ класу. Однак в останні 2 роки якість вікон в сегменті стала рости. Компанії забудовники багатоквартирних будинків не бажають судитись, тому що в разі програшу їм доводиться змінювати вікна у цілому будинку за свій рахунок.

І останній сегмент «Будинки побудовані після 1995 року», відносна частка цього ринку поступово збільшується, це зумовлено стрімким зменшенням частки іншого сегменту «Будівель, які побудовані до 1995р.».

Заміна вікон новобудов – це сегмент, «штучно» створений в Україні. Замовляючи найдешевші вікна в новобудови, забудовники змушували людей змінювати ці вікна повторно на нові більш якісні. Часто неякісні пластикові вікна від забудовника замінюються на нові пластикові або дерев'яні. У 2019 частка сегмента зросла на 1% відносно 2018р. і склала 24%. Основними покупцями є фізичні особи із середнім і вище середнього рівнем доходів, які мають негативний досвід скління. В останні роки частка і обсяг сегмента ростуть (за 3 роки сегмент додав 4%). У перспективі через поліпшення якості вікон в новобудовах, попит насититься і почне скорочуватися. Однак, завжди знайдуться покупці, незадоволені якістю вікон, навіть якщо скління буде виконано за всіма стандартами. Тому зникнення сегмента в середньостроковій перспективі не передбачається. Заміна вікон в будівлях, побудованих після 1995 року займає поки несуттєвий обсяг і не впливає на ринок. У перспективі частка цього сегменту буде збільшуватися.

Основним драйвером, як вже зазначалось є сегмент «Новобудови, які будуються». Станом на 2020 р. цей сегмент також переживає спад. Оскільки забудовники почали «заморожувати» будівництва. Перші зупинки будівництв почалися в березні 2020 року і були пов'язані з нестабільною економічною ситуацією. Потім «заморозки» переросли в обов'язковий карантин в деяких областях України, через коронавірус (COVID-19), продовжили будуватись тільки стратегічно важливі об'єкти.

Основні тенденції на ринку:

- в даний час ринок пластикових вікон в Україні знаходиться на стадії спаду;
- на розвиток ринку впливає декілька чинників, наприклад, такі, як політична і економічна обстановка в країні;
- на ринку залишаться тільки ті виробники, які запропонують споживачам широкий асортимент віконних конструкцій, високу якість, якісний продажний і післяпродажний сервіс, кредити при покупці вікон;

- зниження вартості вікон ПВХ фахівці пов'язують як з скороченням споживчої активності, так і з світовим зниженням цін на сировину.

Економічна криза вплинула на ринок пластикових вікон в бік його скорочення. Однак, вважаємо, що після закінчення пандемії та стабілізації економічної ситуації в Україні ринок ПВХ конструкцій зможе наростити об'єми продажів.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Панорама»

ТОВ «Панорама» працює на ринку світлопрозорих систем більше 12 років і вважається одним з найбільш динамічно зростаючих членів ринку ПВХ в Західній Україні.

Основна мета фірми – ефективна робота зі створення високоякісних виробів і пропозицій виробів, що сприяють поліпшенню якості життя людей. Фірма несе відповідальність за якість своїх виробів. Це – є засадою політики діяльності фірми. Виробнича система, яка спирається на групу висококваліфікованих службовців, дозволяє виготовляти і монтувати якісні метало-пластикові системи і завойовувати репутацію одного з фаворитів.

Фірма «Панорама» реалізує якісні і сучасні метало–пластикові системи, а також надає високоякісні сервісні пропозиції європейського стандарту. Матеріали для приготування метало–пластикових систем і дверей проходять тести та перевірки на міцність, довговічність і морозостійкість. Продукція фірми відповідає всім українським нормам і більш суворим європейським стандартам якості. Фірма отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001:2009.

Менеджери фірми співпрацюють із кожним покупцем персонально. Фірма «Панорама» бере до уваги всі зауваження покупців, в наслідок цього – покупець отримує товар саме того вигляду і якості, на які розраховує.

Фірма пропонує: високу компетентність усіх працівників, надійне партнерство, гарантію на конструкції, багатоступеневу систему контролю якості, широкий асортимент дизайнерських можливостей, фурнітуру і аксесуари для пластикових вікон і дверей з сервісним обслуговуванням і доставкою.

В віконному виробництві підбір оснащення є вирішальним фактором, який в подальшому вплине на роботу підприємства. Фірма «Панорама» для виготовлення метало-пластикових систем користується оснащенням турецької фірми KAVAN-MAKINA.

Фірма KAVAN-MAKINA вважається однією з ведучих всесвітніх виробників оснащення для виготовлення ПВХ вікон і систем з алюмінієвого профілю. Селім Кабан заснував фірму в 1986 році. Оснащення для ПВХ фірм почали виготовляти з 1989 року. Конструкторський талант Селіма Кабана забезпечив обладнанню KAVAN визнання на турецькому і світовому ринку.

Кожен день збільшуючи потужності, рівень автоматизації виробництва і якість виробленого оснащення фірма KAVAN з 1998 року вийшла на міжнародний ринок віконного оснащення. З 1998 по 2003 рік фірма KAVAN досягла рівня міжнародних стандартів властивості виробленого оснащення для виготовлення алюмінієвих вікон і вікон з ПВХ.

Якість власних верстатів фірма KAVAN підтвердила сертифікатом ISO 9001, а також, ISO 2000. Були отримані сертифікати CE для 13 верстатів, а ще сертифікати відповідні стандартам України. Фірма серійно виготовляє високопродуктивні центри різання і фрезерування ПВХ профілів, а ще зварювально-зачисні станки. Оснащення KAVAN – це надійність і висока якість [61].

Згідно зі Статутом метою створення Товариства «Панорама» вважається втілення роботи, спрямованої на задоволення соціальних потреб і на отримання вигоди. Предметом роботи Товариства є:

- виробництво метало-пластикових систем, і аксесуарів до них;
- оптова та роздрібна торгівля;

– послуги складського господарства, експедиторські і транспортні послуги;

– придбання, перепродаж та здача в оренду об'єктів нерухомості;

– розробка і створення нових зразків товарів.

У Статуті ТОВ «Панорама» також встановлений порядок управління, права і прями обов'язки членів організації, організаційна структура і тд.

Для наочного уявлення про основні характеристики ТОВ «Панорама» проведемо SWOT-аналіз (табл.2.1.).

Таблиця 2.1.

SWOT-аналіз ТОВ «Панорма»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – високотехнологічне імпордне обладнання; – висока якість продукції за рахунок багатоступінчастого контролю на всіх етапах виробництва; – постійне розширення асортиментної лінії; – відпрацьована система реалізації і клієнтська база; – відпрацьовані технології виробництва, постійне вдосконалення технологій виробництв – наявність власного складського комплексу; – наявність авто для доставки і надання монтажного сервісу. 	<ul style="list-style-type: none"> – низька впізнаваність бренду.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – створення і виведення на ринок нових торгових марок, завдяки розробці нових видів продукції, збільшення асортименту; – розширення і популяризація мережі фірмових салонів компанії; – проведення масштабної рекламної кампанії. 	<ul style="list-style-type: none"> – висока конкуренція; – збільшення цін на сировину.

Джерело: [розроблено автором]

Управління економікою підприємства:

Ключове завдання економічної служби ТОВ «Панорама» – найбільш повна реалізація функцій грошей методом закріплення фінансового стану фірми за рахунок збільшення рентабельності, прибутку, росту продуктивності праці, зниження витрат, збільшення якості продукції.

До числа найбільш вагомих завдань, покладених на фінансово-економічну службу, можна віднести:

- мобілізацію грошових ресурсів для забезпечення простого та розширеного відтворення з метою отримання прибутку;
- виконання фінансових зобов'язань і проведення розрахунків, що пов'язані з заробітною платою, постачальниками, бюджетом, банками;
- підтримка ефективного застосування виробничих фондів та інвестиці;
- розробка і реалізація фінансового плану, бюджету підприємства;
- підтримання найбільш оптимальної структури капіталу фірми;
- контроль по відношенню до раціонального використання грошових ресурсів, дотримання фінансово–економічних характеристик виробничої роботи.

Для управління фінансами компанії застосовується економічний устрій. Економічний устрій покликаний гарантувати реалізацію функцій грошей, пов'язаних з:

- забезпеченням фірми валютними коштами;
- розподілом і контролем застосування валютних коштів.

Перша функція передбачає оптимальну забезпеченість підприємства грошовими коштами. Оптимізація грошових потоків – одна з головних задач фінансової служби.

Розподільна функція являє собою відшкодування затрат на виробництво і формування доходу. Сам дохід, в свою чергу, розділяється між підприємством і зовнішніми організаціями, з якими воно співпрацює, а також між підприємством і державними органами оподаткування.

Контрольна функція передбачає використання різного роду показників і встановлення економічних стимулів або накладання санкцій.

Основні функції виконує фінансовий відділ в складі бухгалтерів. При цьому головний бухгалтер і його відділ підкоряються безпосередньо генеральному директору. До основних функціональних обов'язків, яких відносяться:

- вибір облікової політики та організацію облікової діяльності
- управління фінансами та розрахунками з кредиторами і дебіторами

– облік матеріалів та іншого майна, нарахування амортизаційних відрахувань, фінансова звітність, правильність ведення податкового обліку.

Цей підрозділ розробляє шляхи і методи зниження витрат, займається розробкою рішень щодо ціноутворення на різні види продукції, в кооперації з іншими структурними підрозділами виступає розробником бізнес-планів компанії, збирає і веде звітні документи про його виробничу діяльність, визначає і відстежує прибуток, отриманий від виробництва і реалізації продукції. Планована і фактичний прибуток служить об'єктом пильної уваги планового відділу.

Отже, в завдання фінансового департаменту входить:

- управління грошовими потоками;
- оцінки забезпеченості підприємства обіговими коштами;
- проведення фінансового аналізу;
- пошуку джерел фінансування;
- прогнозування фінансово-економічного стану підприємства;
- складання бюджету підприємства.

Організаційна структура підприємства зображена на рис. 2.3.

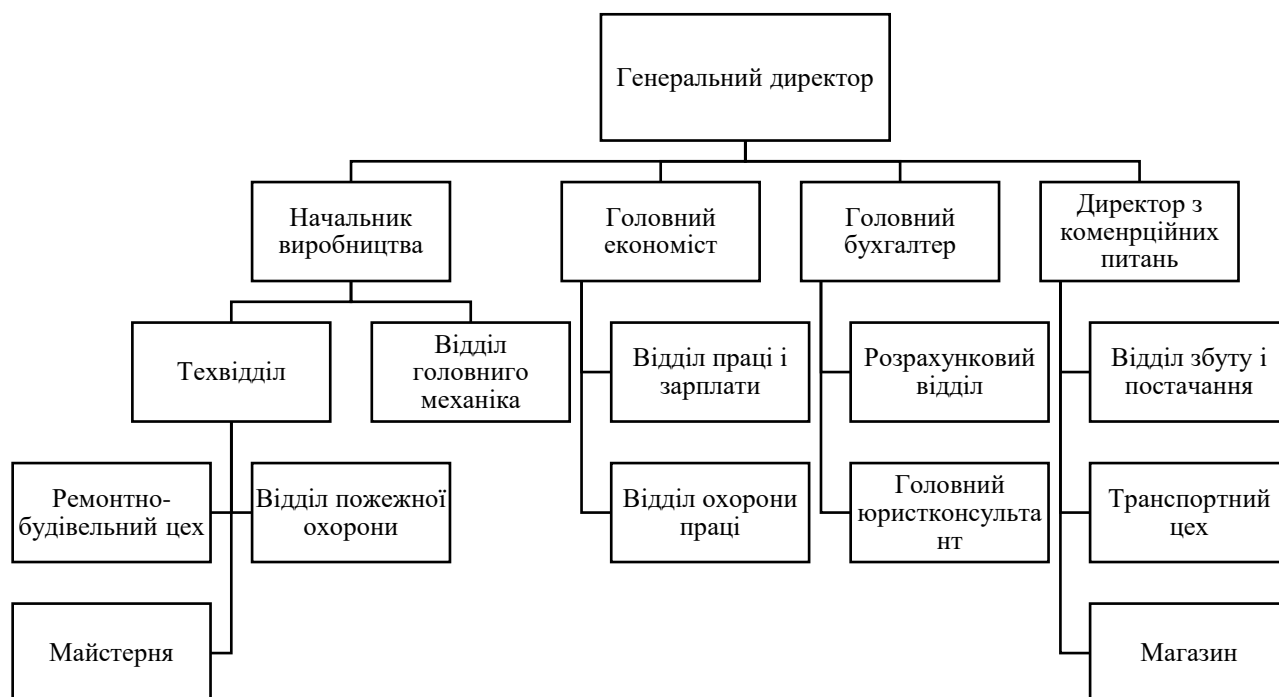


Рисунок 2.3. Організаційна структура ТОВ «Панорама»

Джерело: [надано підприємством]

Аналіз основних економічних показників підприємства дозволяє зробити висновок про поліпшення фінансового стану фірми «Панорама» (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Основні економічні показники ТОВ «Панорама»

	2018			2019		
	Виручка від продаж, млн.грн	Собівартість продукції млн.грн	Чистий прибуток млн.грн	Виручка від продаж млн.грн	Собівартість продукції млн.грн	Чистий прибуток млн.грн
Січень	15,7	2,75	12,95	17,4	4,4	13
Лютий	12,1	1,5	10,6	19	4,9	14,1
Березень	16,5	3	13,5	20,6	5,5	15,1
Квітень	19	3,9	15,1	20,9	5,6	15,3
Травень	21,2	4,7	16,5	22,6	6,2	16,4
Червень	25,6	6,3	19,3	21,5	5,8	15,7
Липень	22,5	5,1	17,4	20	5,3	14,7
Серпень	23	5,4	17,6	20,5	5,4	15,1
Вересень	26,4	6,6	19,8	35,6	11	24,6
Жовтень	21	4,6	16,4	27	7,8	19,2
Листопад	28,4	7,3	21,1	25,9	7,4	18,5
Грудень	10,2	0,8	9,4	13,5	3	10,5
Всього	241,6	51,95	189,65	264,8	72,3	192,5

Джерело: [складено автором]

Як видно за даними таблиці виручка у 2019 році зросла на 23,2 мільйони гривень порівняно з 2018 роком. Це пов'язано з нарощуванням обсягів роботи фірми в аналізованому періоді і говорить про високу ділову активність.

В один і той же час з підйомом виручки від продажів, спостерігається нарощування собівартості продукції (51,95 млн. грн. у 2018 і 72,3 млн. грн. у

2019). Передумовою нарощування собівартості могло послужити нарощування цін на матеріали.

Чистий прибуток фірми характеризується позитивною динамікою – його приріст склав 2,85 млн. гривень відносно 2018 року.

2.3. Аналіз діючої маркетингової стратегії підприємства ТОВ «Панорама»

На ТОВ «Панорама» маркетингові функції виконує відділ збуту і реалізації, який співпрацює разом з іншими відділами. Відділ вважається структурним підрозділом ТОВ «Панорама», сформований наказом Генерального директора фірми. Відділ збуту і реалізації підпорядковується заступнику генерального директора з комерційних питань. На чолі відділу стоїть старший менеджер по збуту, він призначається на місце і звільняється з посади наказом Генерального директора Лотоцького Р.В. за поданням заступника генерального директора з комерції. У своїй роботі відділ збуту та реалізації керується Статутом ТОВ «Панорама», Правилами внутрішнього розпорядку, Положенням про відділ збуту та реалізації ТОВ «Панорама», наказами та постановами по підприємству.

До завдань і функцій даного підрозділу відносять:

- організація збуту продукції;
- формування збутової мережі;
- підготовка та укладення договорів на реалізацію продукції;
- планування поставок продукції відповідно до укладених договорів;
- виконання планів поставок в терміни і обсязі відповідно до замовлень і укладених договорів;
- збір і систематизація оперативної інформації;
- створення і підтримання інформаційної бази даних;
- розрахунок збутових витрат по окремих видах продукції;
- розробка інструкцій про знижки, терміни та умови платежів;

- участь в підготовці прогнозів, поточних та майбутніх планів з виробництва і реалізації продукції, проведення маркетингових досліджень, оцінка можливостей для розвитку і поглиблення ринків збуту;

- розробка і запровадження основних шаблонів компанії, щодо підготовки та контролю за зберіганням, збутом та транспортуванням готової продукції, а також інструментів та методів щодо вдосконалення мережі збуту, методів доставки продукції до споживача, скорочення витрат, які пов'язані з транспортуванням матеріалів і ресурсів для виробництва, зниження понаднормових залишків готової продукції і стимулювання збутових операцій;

- дослідження попиту для визначення споживчих оцінок номенклатури та якості продукції;

- аналіз відношення споживачів до нових виробів;

- виявлення вимог споживачів до функціональних, естетичних та екологічних характеристик виробів.

Використовуються такі заходи:

- 1) аналіз і оцінка рекламної інформації компаній, які виготовляють аналогічну продукцію;

- 2) вивчення товарів і цін фірм–конкурентів;

- 3) вивчення галузевої преси (газети, журнали, каталоги і т.п.);

- 4) участь на виставках, ярмарках та семінарах;

- 5) опитування та анкетування потенційних замовників та клієнтів.

Для інформування потенційних замовників, клієнтів, споживачів та інших осіб, що можуть бути зацікавлені продукцією фірми розробляється рекламний стиль підприємства та здійснюється контроль за його дотриманням під час розробки внутрішніх документів фірми, цінних паперів і зовнішньої реклами ТОВ «Панорама». На підприємстві постійно здійснюється розробка прайс–листів, буклетів, інформації яка планується до подання в пресу чи розміщення на сайті фірми, проводиться аналіз і відбір найбільш ефективних видів реклами.

Для отримання і дослідження інформації про споживачів продукції, компанія «Панорама» користується такими методами встановлення зв'язку із замовниками продукції:

- переписка;
- електронна пошта;
- телефонні переговори;
- веб–сайт в Інтернеті;
- аналіз претензій замовників;
- аналіз рекламаций;
- аналіз даних щодо невідповідності якості, які виявлені у процесі експлуатації;
- опитування та анкетування.

Дані які отримані від зворотного зв'язку із замовниками продукції та клієнтами оформлені згідно протоколу.

Щодо маркетингових досліджень на зовнішньому ринку збуту, то фірма практикує самостійні дослідження, здійснюючи власні перспективні напрямки робіт щодо нових виробів, їх технічного рівня для забезпечення конкурентоспроможності виробів на ринках збуту, а також керується висновками і рекомендаціями регіональних представників тієї чи іншої країни, які є основним джерелом інформації та «експертами», хто аналізує конкретну маркетингову ситуацію на тому чи іншому ринку збуту і подає свої пропозиції.

Аналіз маркетингової товарної політики фірми:

Продукція з торговою маркою «Brokelman» (основний постачальник), є конкурентоспроможною за всіма характеристиками серед житлового призначення. Процес формування маркетингової стратегії починається з аналізу програми діяльності фірми в цілому. Програму діяльності фірми можна коротко сформулювати як забезпечення потреб ринку в будь–якій метало–пластиковій продукції. Така програма зумовлює швидке реагування фірми на потреби ринку, які постійно змінюються, що нерідко вимагає розширення асортименту, яке, в свою чергу, неможливе без додаткового фінансування.

ТОВ «Панорама» охоплює широку номенклатуру розробки й виготовлення пластикових конструкцій з застосуванням сучасних джерел, які включають майже всі сфери застосування. Динаміка виробництва продукції наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

**Динаміка виробництва продукції ТОВ Панорама у розрізі
асортиментних груп**

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2018	2019	Абсолютне, +/-	Відносне, %
Вікно двокамерне поворот-відкид	43232	50732	7500	17,35
Вікно трикамерне поворот-відкид	21355	27842	6487	30,38
Вікно чотирикамерне поворот-відкид	12169	15750	3581	29,43
Вікно п'ятикамерне поворот-відкид	5305	4920	-385	-7,26
Двері металопластикові	31730	42460	10730	33,82
Інші металопластикові конструкції	11929	9211	-2718	-22,76
Разом	125720	150915	25195	13,49

Джерело: [надано підприємством]

Проаналізувавши дані таблиці 2.3 можна стверджувати, що найбільше виготовлено за 2019 рік двокамерних вікон (33,6 %), металопластикових дверей (28,1 %), трикамерних вікон (18,45 %). Аналізована продукція п'ятикамерне вікно за 2019 рік займає найменшу частку на ринку – 3,26 %.

Сьогодні багатофункціональна продукція Тернопільської компанії Панорама користується неабияким попитом в Україні та за її межами.

Працівники виробництва активно працюють над просуванням своєї продукції у країни Євросоюзу. Однією з обов'язкових умов виходу на ці ринки є отримання сертифікату системи менеджменту якості в одному з визнаних зарубіжних центрів.

Фірма отримала у 2015 році міжнародний сертифікат якості ISO 9001, що визнається у всьому світі. Вся продукція відповідає Держстандартам України.

На підприємстві діє служба технічного контролю, що здійснює щоденні перевірки, тому вироблена продукція не може бути здана без штампу перевірки. Гарантія на всі вироби становить 5 років.

За роки своєї діяльності виробництво успішно освоїло передові технології.

Упаковка – частина планування продукції, в ході якого підприємство вивчає, розробляє і виготовляє свою упаковку, що включає саму тару, в якій міститься продукція, етикетку і вкладиш, якщо вони передбачені.

При виводі своїх товарів на міжнародні ринки, компанія використовує стратегію пасивного маркетингу. Для цієї стратегії характерні низькі ціни на товари і послуги та мінімальні витрати на стимулювання збуту. З огляду на економічне становище в країні, можна з впевненістю сказати, що рівень попиту клієнтів визначається, в основному, ціною. Тобто низькі витрати на маркетинг забезпечать достатню прибутковість продаж. Крім того, клієнти добре інформовані про товари і послуги, пропонованих компанією. Дана стратегія була ефективна при стійких ринкових умовах у світовій економіці. Під час процесів, що відбулись у 2009 році передбачається значне збільшення витрат на маркетинг та більше уваги приділяли забезпеченню конкурентоспроможності власної продукції на всіх ринках. Основним фактором для вибору даної стратегії служить реалізація даних видів товарів через торгових представників, дилерів, що у свою чергу розробляють кожен сам для себе визначену стратегію реалізації в рамках установлених правил.

Аналіз маркетингової цінової політики фірми:

Маркетингова цінова політика – це комплекс заходів стосовно визначення відпускної ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги, управління цінами з урахуванням побажань та можливостей споживачів, а також одночасного забезпечення прибутку підприємства-товаровиробника чи продавця.

Нарахування кінцевої ціни товару фірма здійснює за допомогою витратного методу, тобто виробник відшкодовує свої витрати й отримує нормальний прибуток як винагороду за свої зусилля.

Механізм калькуляції собівартості полягає в додаванні до прямих витрат частки непрямих витрат в деякій пропорції, однакою для всіх видів вироблюваної продукції. При складанні калькуляції враховується відповідний процент рентабельності підприємства. В залежності від регіону, в якому збувається продукція заводу, встановлюється різна ціна на продукцію. Це залежить від транспортних витрат. Окрім транспортних витрат при експортуванні товару також враховуються усі митні платежі, що збільшують собівартість товару. Так як, продаж товару на зовнішньому ринку здійснюється тільки через посередників(торгових представників), то ціна товару є договірною.

Цінова конкурентоспроможність на вітчизняному ринку є стабільною і постійно контролюється спеціалістами з збуту.

У своїй діяльності ТОВ «Панорама» застосовує наступні варіанти цінових знижок:

- бонусні – надаються покупцям та постійним клієнтам за купівлю наперед обумовленого товару у розмірі 5–8%;
- кількісні знижки – надаються при купівлі певного товару у встановленій кількості у розмірі 1–5%;
- сконто – за дострокове внесення платежу чи оплати готівкою – 2–3%

Розглянемо середню ціну на продукцію ТОВ «Панорама» і найбільших конкурентів (табл. 2.4.)

Таблиця 2.4.

Середня ціна на продукцію ТОВ «Панорама» і найбільших конкурентів

Підприємство	Панорама	Стеко	Viknar'off	Основа
Середня ціна на двокамерне вікно (грн)	2750	2900	3200	3100

Джерело: [розроблено автором]

Отже, проаналізувавши середню ціну двокамерне вікно ТОВ Панорама і конкурентів, можна зробити висновок, що ціни на продукцію фірми Панорама є найнижчими по відношенню до найбільших конкурентів.

Аналіз маркетингової збутової політики фірми:

Збутова політика фірми влаштована таким чином, щоб максимально забезпечувати фірмі найкращі конкурентні позиції при найоптимальнішому розмірі витрат.

При здійсненні збутової діяльності підприємства нею керують інженери, які є відповідальними за виробництво продукції і враховують насамперед існуючі можливості і потреби самого підприємства. Виробляється і продається така продукція, яку буде відносно легко виготовити (при цьому затрати на виробництво мінімальні). І хоча процес виробництва жорсткий і потребує ресурсів, конкурентоспроможність товару розглядається в основному через призму ціни продажу, яка формується на основі виробничих витрат, але ж асортимент нашої продукції при цьому не звужується.

Для охоплення певного ринку фірмі доцільно буде використовувати багатоканальну маркетингову систему, це означає, що продаж товарів компанії має здійснюватись через різні канали розподілу.

Канали розподілу нашої фірми можна характеризувати наступним чином: близько 5–10% продукції продається через салони та магазини міста; 5% – через регіональних представників, які локалізуються в таких великих містах України (Чернівці, Львів, Житомир, Хмельницький, Івано–Франківськ); 25% продукції розповсюджується за допомогою використання системи інформативного продажу (тобто підприємство друкує свою продукцію та ціни на неї в каталозі); 55–60% продукції збувається за допомогою зв'язків з потенційними клієнтами.

Канал розподілу (маркетинговий канал) – сукупність незалежних організацій, що беруть участь у процесі просування товару або послуги від виробника до споживача, який використовує цей товар чи послуги або безпосередньо, або для виробництва на їх основі інших товарів чи послуг.

ТОВ «Панорама» використовує не зовсім прямий канал розподілу, тобто працює зі споживачем частково через регіональних посередників.

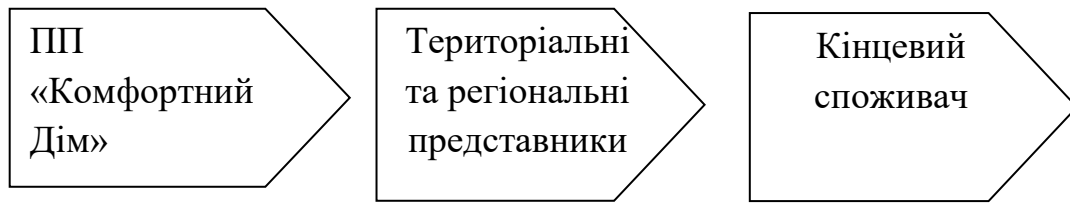


Рисунок 2.4. Основний канал розподілу ТОВ «Панорама»

Джерело: [розроблено автором]

В останні роки відділ збуду підприємства займається створенням і розвитком регіональних представництв фірми по Україні. На даний момент таке представництво створено в місті Дніпро, це представництво пропонує весь асортимент продукції по заводським цінам зі складу в Дніпрі.

Пластикові конструкції, які випускає фірма задовольняють майже всі потреби внутрішнього ринку України. Більша частина продукції реалізується в Україні. В менших обсягах продаж відбувається в Латвії, Молдові, Узбекистані, Туркменістані та Азербайджані.

Підприємство має мережу дилерських представництв та фірмових магазинів в різних регіонах України.

Маркетингова орієнтація потребує, щоб фірмою керували економісти, які відповідальні за збут продукції, у яких на першому місці врахування запитів споживачів. Тому, за такої моделі виробляється лише та продукція, що буде обов'язково куплена, розробляється широкий асортимент металопластикових конструкцій, в виробничий процес закладається максимум гнучкості, конкурентоспроможність продукту визначається виходячи з можливості споживача здійснити вибір при покупці. При цьому ціна при продажу залежить від ціни споживача.

На сьогоднішній день компанія змінює свою орієнтацію з виробничо-збутового на маркетинговий підхід. Основною проблемою в цій трансформації є відсутність висококваліфікованих фахівців з маркетингу, це призводить прорахунків і помилок, нерідко типових для підприємств.

До найбільших конкурентів ТОВ «Панорама» на ринку України можна віднести такі підприємства:

- Стеко;
- Вікнар'off;
- Фабрика вікон Екіпаж;
- Анкорд-С;
- Віконда;
- Завод Основа;

Підсумовуючи можна сказати, що ТОВ «Панорама» є перспективним гравцем на ринку ПВХ конструкцій, підприємство має пропрацьовану систему збуту продукції, надійних постачальників і високотехнологічне обладнання.

Висновок до розділу 2

Ситуація в українській економіці протягом останніх двох років характеризувалась певими кризовими явищами, що в свою чергу вплинуло і на спад ринку пластикових вікон.

Основні тенденції на ринку ПВХ:

- в даний час ринок пластикових вікон в Україні знаходиться на стадії спаду;
- на розвиток ринку впливає декілька чинників, наприклад, такі, як політична і економічна обстановка в країні;
- на ринку залишаться тільки ті виробники, які запропонують споживачам широкий асортимент віконних конструкцій, високу якість, якісний продажний і післяпродажний сервіс, кредити при покупці вікон;
- зниження вартості вікон ПВХ фахівці пов'язують як з скороченням споживчої активності, так і з світовим зниженням цін на сировину.

Основна продукція компанії ТОВ «Панорама» – ПВХ профілі (металопластикові конструкції). Основна мета фірми – ефективна робота зі створення високоякісних виробів і пропозицій виробів, що сприяють

поліпшенню якості життя людей. Фірма несе відповідальність за якість своїх виробів. Це – є засадою політики діяльності фірми. Виробнича система, яка спирається на групу висококваліфікованих службовців, дозволяє виготовляти і монтувати якісні металопластикові системи і завойовувати репутацію одного з фаворитів на ринку і надійного партнера.

Фірма «Панорама» реалізує якісні і сучасні металопластикові системи, а також надає високоякісні сервісні пропозиції європейського стандарту. Матеріали для приготування металопластикових систем і дверей проходять тести та перевірки на міцність, довговічність і морозостійкість. Продукція фірми відповідає всім українським нормам і більш суворим європейським стандартам якості. Фірма отримала сертифікат на систему управління якістю ISO 9001:2009.

Було здійснено аналіз динаміки виробництва продукції на ТОВ «Панорама» у розрізі асортиментних груп. В ході досліджень встановлено, що найбільше виготовлено за 2019 рік двокамерних вікон (50732 од.), пластикових дверей (42460 од.), трикамерних вікон (27842 од.).

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1. Вибір ринку та сегментація споживачів на обраному ринку

Апробація методики поетапного формування маркетингової стратегії підприємства при виході на зарубіжний ринок була проведена на прикладі виробника металопластикових конструкцій ТОВ «Панорама». Послідовність дій при розробці маркетингової стратегії для даного підприємства вибудована відповідно до блок-схемою, запропонованою в розділі 1.3. першого розділу дослідження. Мета даної частини дослідження – підтвердити практичну значимість методики поетапного формування маркетингової стратегії підприємства при виході на зарубіжний ринок. Методика повинна бути чітко структурованою, зрозумілою для співробітників компанії, в якій вона буде застосовуватися.

Наведемо ряд ввідних даних:

1. Країна базування підприємства: Україна.
2. Підприємство: виробник металопластикових конструкцій ТОВ «Панорама» надає виробляє металопластикові вікна, двері, інші конструкції, аксесуари для вікон і дверей, а також надає послуги з монтажу та встановлення цих конструкцій.
3. Вимоги до ринків, передбачуваних до освоєння: Приватний сектор виробництва металопластикових конструкцій розвинений не менше, ніж на 25%.
4. Підприємством вже реалізований збір, обробка та аналіз необхідної інформації, зокрема:

Ідентифіковано мотиви і бар'єри виходу на зарубіжний ринок; Проведено аналіз фінансового стану та потенціалу підприємства стосовно освоєння зарубіжних ринків; Сформовано перелік зарубіжних ринків, які потрібно

проаналізувати, з урахуванням побажань виконавчого директора і політики компанії.

ТОВ «Панорама» працює на ринку металопластикових конструкцій м. Тернополя вже більше 12 років. Підприємство надає послуги, як для приватних осіб (B2C), так і для корпоративних клієнтів (B2B).

Головні цілі компанії на три роки: Підвищити стратегічну і фінансову стійкість за рахунок створення великої мережевої структури; Підвищити впізнаваність і престижність бренду.

Для досягнення цих цілей керівництву компанії був запропонований вихід на новий зарубіжний ринок.

Компанією були проведені перші 3 етапи формування маркетингової стратегії: виявлені мотиви і бар'єри виходу на зарубіжний ринок, проведено аналіз потенціалу підприємства, обрані 3 географічних ринки, які цікавлять підприємство, сформований перелік найбільш важливих показників для порівняння даних ринків. Представимо ці данні у вигляді таблиць.

Таблиця 3.1.

Мотиви і бар'єри виходу ТОВ «Панорама» на міжнародний ринок

Мотиви	Бар'єри
Бажання підвищити стратегічну і фінансову стійкість за рахунок створення великої мережевої структури.	Обмежені фінансові можливості. (Потрібні масштабні маркетингові дослідження передбачуваних до освоєння ринків, просування продукції на зарубіжному ринку, витрати на додатковий персонал).
Суб'єктивне бажання керівництва підприємства реалізувати власні знання, навички і бажання поширити свій бізнес.	
Престижність ведення міжнародного бізнесу.	Обмежені трудові і організаційні ресурси.
Наявність певної кількості вільних коштів для інвестування.	

Джерело: [складено автором]

Далі, визначимо метод оцінки зарубіжних ринків. Так як керівники ТОВ «Панорама» сформували перлік зарубіжних ринків для розгляду на основі власних бажань і переваг, базовим підходом до оцінки зарубіжних ринків є

суб'єктивний підхід, який буде доповнений дискретним методом. Спільно з персоналом підприємства були обрані якісні і кількісні показники, на основі яких буде проведена оцінка розглянутих варіантів зарубіжних ринків.

Базові дані для кількісних показників були надані фінансовим відділом підприємства. Варто зазначити, що якісні показники були відібрані відповідно до запитів конкретного підприємства, що оперує на ринку ПВХ м. Тернополя, і можуть істотно відрізнятись від даних інших підприємств.

Таблиця 3.2.

Кількісні і якісні показники для оцінки бажаних зарубіжних ринків для виходу

Кількісні показники	Якісні показники
Динаміка ВВП країни, ринок якої підприємство збирається освоювати.	Ступінь тиску конкурентних сил на ринку ПВХ в розглянутих країнах.
Динаміка ємності ринку ПВХ в розглянутих країнах.	Сезонність попиту на продукцію підприємства в розглянутих країнах.
Відносна прибутковість роботи на ринку ПВХ розглянутих країн.	Рівень розвиненості інфраструктури (доріг, транспорту, зв'язку) розглянутих країн.
Трудові ресурси ринку ПВХ в розглянутих країнах.	Вигідність системи оподаткування в розглянутих країнах (стосовно ринку ПВХ).
	Вигідність географічного розташування розглянутих країн.

Джерело: [складено автором]

Далі зробимо розрахунок кількісних показників по кожному з передбачуваних до освоєння зарубіжних ринків (таблиця 3.3.), Використовуючи дані з таблиці 3.2.

Грунтуючись на результатах проведеного дослідження можна стверджувати, що освоєння ринку ПВХ Білорусі є найбільш вигідним для підприємства.

Проведемо PEST–аналіз ринку Білорусі.

1) Політичні фактори:

До сих пір вирішується питання про вступ Республіки Білорусь до Світової організації торгівлі (СОТ). Вступ до СОТ може позитивно вплинути на виробництво продукції, тому що значна частина матеріалу, що закуповується за кордоном, стане дешевше і доступніше. Це все спричинить за собою зниження цін на продукцію і збільшення попиту.

Таблиця 3.3.

**Значення показників, необхідних для оцінки альтернативних
варіантів зарубіжних ринків**

Рік	Киргизстан	Білорусь	Казахстан
Темп росту ВВП (%)			
2017	3,3	4,5	3,7
2018	2,0	3,9	3,0
2019	2,1	4,0	3,5
Ємність ринку (млн. дол. США)			
2017	178	286	186
2018	194	305	240
2019	220	336	293
Середньогалузева норма прибутку (%)	10	14	9

Джерело: [63]

24 січня 2013 року прийнято Декрет Президента Республіки Білорусь №2 «Про внесення доповнень і змін до Декрету Президента Республіки Білорусь від 16 січня 2009 г. №1». Декретом встановлено можливість формування статутного фонду комерційних організацій протягом одного року з дня їх державної реєстрації, не залежно від їх державно–правової форми.

Декрет Президента Республіки Білорусь від 16.01.2009 "Про державну реєстрацію та ліквідації (припинення діяльності) суб'єктів господарювання"

1 липня 2013 року була введена в силу адміністративна відповідальність для суб'єктів інтернет–торгівлі за прийом готівки без портативного касового терміналу. У слідстві цієї відповідальності всі споживачі повинні отримувати документальне підтвердження (у вигляді касового чека) про здійснення

покупки, що може служити заставою захисту прав споживача при спірних ситуаціях.

Закон про захист прав споживачів". Важливо дотримуватися всі статті даного закону, надавати товар строго в термін, надавати гарантії, якісно виконувати роботи і т.д.

2) Економічні фактори:

А) Зміна доходів.

У 2019 році обсяг реального наявного доходу населення склав 95,8% відносно 2018 року, в той час як загальний обсяг грошових доходів населення склав 522,1 трлн. білоруських рублів при зростанні споживчих цін на товари та послуги за цей період на 12,5%.

Основними джерелами формування грошових доходів населення є оплата праці і трансферти населенню (пенсії та допомоги, стипендії), питома вага яких в загальному обсязі грошових доходів населення в січні 2019 р. склала 63,8% і 20,9%. відповідно

Номінальна нарахована середньомісячна заробітна плата працівників організацій республіки (без мікроорганізацій і малих організацій без відомчої підпорядкованості) в січні 2019 р. склала 5 322,4 тис. білоруських рублів і порівняно з груднем 2018 зменшилася на 9,1%, або на 532, 2 тис. білоруських рублів.

Можливе збільшення числа замовлень і покупок, або ж вартості замовлень. Однак дана зміна в зарплаті не особливо відчувається через постійне підвищення цін і як наслідок відсутність глобального збільшення попиту на послугу.

Б) Зміна індексу цін.

Індекс цін на непродовольчі товари в лютому 2019 року порівняно з січнем 2019 р. склав 100,3%, з груднем 2018 року – 100,9%.

Індекс цін на виробництво ПВХ продукції за січень–лютий 2019 року склав 102,7% в порівнянні з аналогічним періодом 2018 року.

Ціни збільшилися, але якщо дивитися з точки зору збільшення заробітних плат, стипендій, пенсій, допомог та інших доходів, то можна сказати, що це явище виявилось майже непомітним для споживачів

3) Соціальні фактори:

Кожна фірма відчуває вплив на неї соціальних факторів. Це обумовлено тим, що, орієнтуючись на конкретні потреби, підприємство повинно знати, як змінюється чисельність населення, його статево-вікова структура та інші детальні показники.

Абсолютне зменшення чисельності населення, перевищення смертності над народжуваністю, затяжний характер тенденції скорочення чисельності підростаючого покоління веде до фактичного зменшення потенційних покупців продукції підприємства, що позначиться в майбутньому на динаміці прибутку підприємства.

Потреби споживачів не обмежені як в Республіці Білорусь, так і в інших країнах світу. Споживач може придбати будь-яку ПВХ конструкцію, представлену в асортименті магазину за індивідуальним замовленням.

4) Технологічні фактори:

Владі Республіки Білорусь довелося демонополізувати постачальників технологій для таких послуг, як інтернет та постачальники послуг дистанційного зв'язку.

Передбачається, що використання комп'ютерів та послуг, як очікується, продовжуватимуть зростати на рівні 30% в рік. В даний час 80% білоруських підприємств щодня користуються Інтернетом, причому 57% підприємств мають власні веб-сайти.

Недоліком зростаючих чисел, що використовують послуги інформаційних технологій, є дефіцит кваліфікованих інженерів і техніків, необхідних для того, щоб йти в ногу з попитом.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства на ринку Республіки Білорусь (табл. 3.4). За результатами даного аналізу сформовано перелік рекомендацій по роботі ТОВ «Панорама» на ринку Білорусі, зокрема:

- Поліпшення якості сервісу, позиціонування за можливостями сервісу;
- Постійно вивчати ринок праці, запрошувати фахівців з інших підприємств;
- Використовувати існуючий досвід для виходу на ринок корпоративних клієнтів;
- Проводити рекламні акції, спрямовані на впізнаваність бренду;
- Впровадити систему навчання та адаптації персоналу.

Таблиця 3.4.

SWOT-аналіз ТОВ «Панорма» на ринку Республіки Білорусь

Сильні сторони підприємства	Слабкі сторони підприємства
<ul style="list-style-type: none"> – високотехнологічне імпортне обладнання – висока якість продукції за рахунок багатоступінчастого контролю на всіх етапах виробництва – постійне розширення асортиментної лінії – відпрацьована система реалізації і клієнтська база – відпрацьовані технології виробництва, постійне вдосконалення технологій виробництв – наявність власного складського комплексу – наявність авто для доставки і надання монтажного сервісу 	<ul style="list-style-type: none"> – низька впізнаваність бренду – низький відсоток продажу дорогих моделей металопластикових профілів – продаж тільки у власних магазинах
Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
<ul style="list-style-type: none"> – створення і виведення на ринок нових торгових марок, завдяки розробці нових видів продукції, збільшення асортименту; – розширення і популяризація мережі фірмових салонів компанії – проведення масштабної рекламної кампанії 	<ul style="list-style-type: none"> – висока конкуренція – збільшення цін на сировину – зміна рівня доходів населення Білорусі – поява нових технологій – дефіцит спеціалістів

Джерело: [розроблено автором]

Далі необхідно визначити стратегію сегментування на обраному ринку. Для цього, відповідно до запропонованого алгоритму розробки маркетингової стратегії, потрібно оцінити такі показники:

1. цільові споживачі зарубіжного ринку;
2. потреби споживачів закордонного ринку;
3. фактори попиту.

Показники для ТОВ «Панорама»:

1. Групи споживачів: прагнучі до комфорту; прагнучі до тепла; естети (прагнучі до краси).

2. Фактори попиту: ПВХ конструкції, аксесуари і послуги щодо їх встановлення.

3. Потреби: утеплення оселі; потреба у комфорті; покращення якості життя, покращення вигляду оселі.

Таким чином, можна виділити три базових сегмента ринку:

Ринок 1. Всі групи споживачів, які звертаються з потребою в утепленні оселі;

Ринок 2. Споживачі, які звертаються з потребою у покращенні, якості життя (комфорту);

Ринок 3. Споживачі, які бажають покращити дизайн оселі.

Таким чином, підприємству потрібна розробка різних програм, спрямованих на кожен окремий сегмент. Доцільно застосування диференційованого маркетингу.

Після визначення стратегії сегментування необхідно виробити стратегію позиціонування, визначити тип базової конкурентної переваги. Наведемо ряд важливих показників для кожного з виділених раніше сегментів ринку:

Ринок 1. Всі групи споживачів, які звертаються з потребою в утепленні оселі:

- Швидкість обслуговування;
- Різноманітність металопластикових профілів і склопакетів (щоб покупець зміг обрати вікно, яке найкраще підійде для утеплення саме його оселі).
- Рівень цін.

Ринок 2. Споживачі, які звертаються з потребою у покращенні, якості життя (комфорту):

- Різноманітність ПВХ конструкцій;
- Якість захисту персональних даних;
- Професіоналізм персоналу;

Ринок 3. Споживачі, які бажають покращити дизайн оселі:

- Наявність відповідних технологій;
- Комунікативні компетенції кадрів;
- Наявність широкого переліку кольорів і плівок для поклейки, якими можна змінювати дизайн вікна.

На ринку 1 конкурентоспроможність компанії забезпечується завдяки широкому переліку профілів і склопакетів, що найбільш важливо при теплозбереженні вікон і дверей. На ринку 2 позиції компанії досить сильні за рахунок компетентного кадрового складу і наявності всіх необхідних технологій для розробки конструкції яких потребує споживач. На ринку 3 позиції компанії обумовлені високим комфортом за рахунок додаткового сервісу, до якого чутливі дані споживачі. Таким чином, були виявлені найбільш перспективні ринки і основні конкурентні переваги ТОВ «Панорама» на даних ринках. Стратегія позиціонування підприємства побудована на принципі вирішення проблеми.

3.2. Розробка маркетингової стратегії підприємства при виході на ринок Білорусі

Спосіб виходу підприємства на зарубіжний ринок – непрямий експорт, оскільки при цьому способі підприємство зможе контролювати якість продукції і виробництва, також вибір зумовлено обмеженими ресурсами. Далі, визначаємо маркетингову стратегію по кожному елементу комплексу маркетингу.

1. Товар.

Політика ТОВ «Панорама» в області задоволення потреб споживача, а саме якості продукції, є частиною стратегії підприємства, яка визначає успіх на ринку, формується його вищим менеджментом із залученням широкого кола фахівців, здатних забезпечити якість продукції в майбутньому. Товарна стратегія включає в себе визначення основної маркетингових характеристик

товарів підприємства, для цього наводяться такі дані: асортиментна гама продукції, що випускається; ступінь новизни товару; фаза життєвого циклу товару на даному ринку; наявність аналогів або заміників товару на даному сегменті ринку; ступінь його відповідності вимогам конкретних покупців і споживачів даного сегмента ринку; якість товару; вимоги регіону і збутової мережі до упаковки; технологічна складність; рівень вимог з післяпродажного обслуговування, за безпосередніми довгостроковим контактам з кінцевим споживачем і з адаптації продукту до вимог конкретного сегмента ринку; наявність інфраструктури для здійснення поставок; патентний та юридичний захист, і чистота товару; відповідність нового виробництва склалася організаційній структурі підприємства відповідними технологічними ресурсами, машинами та обладнанням, матеріалами та сировиною, кваліфікованим персоналом; терміни освоєння нового асортименту; популярність товарної марки підприємства на даному сегменті ринку і т.д. Основні дані щодо товару та асортиментних груп, які виробляються підприємством наведено в таблиці 2.3. другого розділу.

Отже, щодо товарної стратегії – пропонується вихід на ринок Республіки Білорусь без будь-яких змін. Вибір обумовлений схожістю національного ринку ПВХ і запитів споживачів із закордонним, продукція підприємства ТОВ «Панорама» здатна задовольнити потреби споживачів на ринку Білорусі і має міжнародні сертифікати якості, що означає що продукція відповідає міжнародним стандартам якості.

2. Просування та збут.

Стратегія щодо стимулювання збуту включає поєднання жорстких і м'яких методів. Операції по стимулюванню збуту, які відносяться до жорсткого типу – істотне зниження цін, продаж додаткової кількості товару при незмінних цінах. Це ефективно, якщо мова йде про короткий відрізок часу, але дорого обійдеться даної компанії.

В даний час ці операції зі стимулювання збуту носять більш м'який характер, наприклад, ігри, конкурси покупців та ін. Вони більш ефективні в

створенні позитивного іміджу товару. Поєднання «жорстких» і «м'яких» методів стимулювання збуту спонукає покупця до вчинення негайної покупки і якщо стимулювання відповідає очікуванням покупця і узгоджується зі специфікою товару, то воно вселяє споживачеві симпатію, інтерес і відданість з меншими, в порівнянні з рекламою, витратами.

Цілі стимулювання споживачів на нашому підприємстві можна звести до наступного:

- Збільшити число покупців;
- Збільшити кількість товарів, куплених одним і тим же покупцем.

Продавець не повинен бути обійдений увагою виробника, так як від його здібностей і вміння продати товар залежить успіх підприємства.

Мета стимулювання – перетворити інертного і байдужого до товару продавця в високомотивованого ентузіаста.

При цьому цілі стимулювання можуть бути різними:

- Надати товару певний імідж, щоб зробити його легко впізнаним;
- Збільшити кількість товару, що надходить в торговельну мережу;
- Підвищити зацікавленість посередника в активному збуті тієї або іншої марки товару.

Виділяють стратегічні, специфічні і разові цілі стимулювання збуту. Відносно нашого підприємства, можна запропонувати такі:

- Збільшити число споживачів;
- Збільшити число товару, що купується кожним споживачем;
- Пожвавити інтерес до товару з боку споживачів;
- Збільшити оборот до показників, намічених в плані маркетингу;
- Виконати показники плану продажів;
- Прискорити продаж найбільш вигідного товару;
- Підвищити оборотність якого–небудь товару;
- Позбутися від зайвих запасів;
- Надати регулярність збуту сезонного товару;

- Надати протидія виникли конкурентам;
- Пожвавити продаж товару, збут якого переживає застій;
- Отримати вигоду з щорічних подій;
- Підтримати рекламну кампанію.

Стосовно до нашого підприємства можна запропонувати різні види стимулювання:

- Загальне стимулювання.

Застосовується на місці продажу. Служить інструментом загального пожвавлення торгівлі. Цей вид стимулювання одночасно об'єднає продаж за зниженими цінами, демонстрацію товару, дегустації, ігри, використання ряджених, святкове оздоблення торгових залів, афіші, таблички з поясненнями, помітні рекламні оголошення, а так само рекламну компанію в пресі.

- Вибірне стимулювання.

Цей вид стимулювання включає також розміщення товарів в проходах або на перетині торгових ліній.

- Індивідуальне стимулювання.

Здійснюється в місцях загальної експозиції товарів і, як правило, виходить від виробника.

Пропонується організувати збут за допомогою селективного розподілу, обмеження кількості філій на ринку Білорусі («продавати там, де краще продається»). Вибір обумовлений обмеженістю фінансових ресурсів. розробка портфеля комунікаційних ресурсів підприємства і вибір відповідного варіанту для ринку Білорусі. Пропонується просувати товар в мережі інтернет, на телебаченні, по радіо, а також банерна реклама і виступи на різних виставках і ярмарках. При проведенні інтернет-маркетингу на ринку Білорусі, для ТОВ «Панорама» найдоречнішим буде SMM-маркетинг. Цей вид маркетингу є достатньо ефективним, так як орієнтований на широку цільову аудиторію, і не потребує значних затрат на рекламу. Також вигодою цього методу є можливість формування і розробки реклами безпосередньо з місця, тобто з офісу в Україні.

Витрати на цей вид інтернет–маркетингу будуть мінімальними і ефективними при просуванні.

Далі, потрібно підвищити рівень реклами. Реклама даного підприємства і даної продукції планується здійснюватися в наступних виданнях:

- Газета «Моя реклама»;
- Журнал «Торгівля і виробництво».

Також можна провести наступні рекламні ходи:

- Поліпшення наявного сайту підприємства;
- Поширення візиток в новому ексклюзивному форматі;
- Створення груп в соціальних мережах по виробництву продуктів досліджуваного підприємства;
- Участь в акціях по виробництву ПВХ продукції;
- Запуск рекламних роликів по кабельному телебаченню;
- Поява нових афіш в міському та приміських районах;
- Оголошення на популярних сайтах міст Білорусі.

Таблиця 3.5.

Основні рекламні витрати

Білоруське ТБ	25 000 грн.
Білоруська преса	5 000 грн.
Білоруське радіо	9 000 грн.
Реклама Google	7 500 грн.
Просування сайту	10 000 грн.
Покращення сайту	3 000 грн.
Просування в соц. мережах	5 500 грн.
Рекламні ролики	18 000 грн.
Виставки	30 000 грн.
Всього	113 000 грн.

Джерело: [розроблено автором]

3. Ціна.

Для того, що підвищити власну конкурентоспроможність та посилити свої позиції на ринку, підприємство застосовує у діяльності різні організаційно–економічні заходи, спрямовані на вдосконалення торгової стратегії.

В якості предмета цінової стратегії виступає тільки один важливий елемент – торгівельна націнка, яку підприємство формує самостійно, виходячи із особливостей ринку та умов власної діяльності.

Таким чином, стратегія цінової політики ТОВ «Панорама» має складатися із вироблення розуміння націнки на товари, які реалізуються, та паралельна розробка заходів із корегування цін відповідно до особливостей ринку.

ТОВ «Панорама» вже застосовує параметричні методи формування ціни продаж, що базується основі вивчення попиту, націнки та поточних цін. Внаслідок цього основна мета ТОВ «Панорама» – встановлення оптимальної ціни на товар, яка буде дозволяти компенсувати витрати підприємства на придбання товарів, витрати та сплату податків.

Окремої уваги заслуговують питання внутрішнього ціноутворення, що становить основу формування системи критеріїв оцінки діяльності центрів відповідальності.

1. Методи формування цін для зовнішніх продажів

У практиці формування цін використовуються поширені прийоми і методи:

1. Витратний. Цей метод буде найбільш доцільним при виході ТОВ «Панорама» на ринок Білорусі. Широко був використаний в нашій країні при плановій економіці. Суть його полягає в тому, що при визначенні мінімальної ціни необхідно враховувати рівень собівартості і частку прибутку в структурі ціни. Даний метод простий і знаходить застосування тоді, коли вироблена продукція унікальна, немає конкурентів і найближчим часом не передбачається. Перевагами такого підходу є:

- Використання простих і зрозумілих розрахунків;

- Прийняття рішень про ціноутворення може бути делеговане бухгалтерії, яка має інформацією про витрати;
- Застосування методу не потребує знання попиту на продукцію, який складно точно визначити;
- Надбавка на прибуток може бути скоригована з урахуванням цін конкурентів.

Недоліки витратного методу:

- Інформація про витрати носить історичний характер і не враховує їх змін в майбутньому;
- Непрямі витрати можуть бути розподілені між виробами, не враховуючи реального споживання ресурсів і рівня ділової активності підрозділів;
- Застосування надбавки на прибуток має на увазі, що продукт буде проданий з прибутком, що неможливо гарантувати до досягнення рівня беззбитковості;
- Даний метод ігнорує інформацію про попиті на продукт, який є одним із значущих чинників, що впливають на ціну. Завищення ціни призведе до зниження попиту і обсягу продажів.

2. «Дурне проходження за конкурентом». Метод в основному застосовують невеликі фірми, які не можуть оплачувати дорогі дослідження ринку збуту продукції. Тут підприємство встановлює ціни на свою продукцію, орієнтуючись на компанію – лідера. У той же час підприємство втрачає самостійність при прийнятті управлінських рішень.

3. Комбінований. Метод включає як аналіз собівартості продукції, так і маркетингові дослідження. Він найскладніший і дорогий, але в той же час і найнадійніший. Його можуть дозволити собі великі фірми, що мають досить серйозні маркетингові дослідження [50].

В системі ціноутворення після формування ціни відбувається етап її коригування, враховуючи життєвий цикл виробленого товару, розмір інфляції і по можливості створюючи знижки для покупців. Чи не знижуючи обсягів продажів, необхідно проводити гнучку цінову політику з акцентом на знижки.

Підприємство для збереження або збільшення прибутку може вдатися до мінімізації витрат.

Ефективне використання інструменту знижок за прискорення оплати дозволяє скоротити витрати на обслуговування боргу і підвищити ліквідність бухгалтерського балансу і платоспроможність підприємства і оборотність його активів.

Надання знижок має бути економічно вигідним, а для цього потрібно, щоб зниження ціни одиниці продукції як мінімум компенсувалося зниженням собівартості одиниці продукції. При зниженні виручки від продажів за рахунок знижки повинно бути менше або рівним зниження собівартості під впливом збільшення обсягу виробництва і продажів. Зниження собівартості без вдосконалення технологій можливо завдяки «ефекту масштабу» в рамках наявної виробничої потужності, тобто без збільшення постійних витрат. Тому, чим більше частка постійних витрат в собівартості продукції, тим більший «ефект масштабу» може бути отриманий. Щоб рішення про надання знижки було як мінімум беззбитковим, необхідно розрахувати маржинальний дохід на одиницю реалізованої продукції. Цей показник знаходиться як різниця ціни одиниці продукції і величини прямих змінних витрат, що включаються в собівартість.

Зміна ціни в часі враховуючи етапи життєвого циклу товару і інфляції необхідно використовувати теорію маркетингових досліджень, згідно з якою виділяють 4 фази життєвого циклу продукту: запровадження (вихід на ринки), ріст, зрілість, стадія занепаду.

При використанні першого підходу передбачає визначення прибутку здійснюється при різних обсягах виробництва і реалізації продукції, при цьому вирішальним фактором є аналіз беззбитковості.

На першій і останній стадіях життєвого циклу товару доцільно застосовувати метод зіставлення граничних показників, так як на цих стадіях при плануванні обсягів виробництва (реалізації) продукції закладено поняття

граничної ефективності, тобто забезпечується позитивна величина граничної прибутку (граничний дохід – гранична собівартість продукції).

Для коригування ціни з урахуванням інфляції необхідно ціну товару розбити на частки, відповідних витрат на покупку матеріалів і сировини, заробітну плату і інших витрат. Кожна частка коригується відповідно до їх інфляційним змінами знаходиться загальний індекс, за допомогою якого ціна в момент укладення договору про постачання змінюється і тим самим визначається ціна в момент фактичної його поставки покупцю.

При формуванні цін необхідно також врахувати заходи державного регулювання цін, що застосовується в більшості країн, але не використовується в нашій країні з її нестійкою і розбалансованою економікою. Заходи державного регулювання можуть вплинути і позитивно, якщо виготовляється продукція є дотаційною, або негативно, якщо держава обмежує верхні рівні цін.

2. Внутрішнє (трансфертне) ціноутворення.

На окрему увагу заслуговують питання формування внутрішніх (трансфертних) цін. Трансферна ціна – це ціна, за якою продукти або послуги передаються між структурними підрозділами підприємства. Міра, в якій трансферна ціна покриває витрати і вносить свій вклад в прибуток (внутрішню) залежить від стратегії підприємства. Проблеми внутрішнього ціноутворення обумовлені тим, що трансферна ціна є доходом одного відділу, який надає продукцію або послугу, і витратами іншого відділу, який отримує від цього вигоду, причому в цілому по компанії не буде ні зростання прибутку, ні збільшення витрат. Основними цілями трансфертного ціноутворення є:

- організація внутрішніх розрахунків – для підприємств, що входять до складу групи компаній або розрахунок облікових цін для передачі напівфабрикатів і послуг між відділами всередині однієї компанії;
- регулювання грошових потоків всередині групи компаній з метою забезпечення фінансування одних видів бізнесу за рахунок інших;
- мотивація менеджерів на забезпечення прибутковості роботи компанії незалежно від того, продає організаційна одиниця продукцію стороннім

організаціям або здійснює тільки допоміжні функції всередині компанії при обліку за центрами відповідальності. Результативність діяльності таких підрозділів визначається показниками прибутку, тому основним завданням внутрішнього ціноутворення є обґрунтування такої ціни, яка була б прийнятною і для центрів прибутку і для центрів витрат. Визначення трансфертних цін є потенційним джерелом внутрішніх розбіжностей, оскільки центри прибутку, призначаючи більш високі ціни, можуть підвищувати свій прибуток за рахунок інших центрів. На практиці використовуються наступні методи розрахунку трансфертних цін, заснованих на:

- на ринковій ціні;
- на знижку з ринкової ціни (метод подвійних цін);
- на граничній собівартості або на граничній собівартості з націнкою;
- на повній собівартості або на повній собівартості з націнкою;
- на договірну ціну, яка може бути заснована на будь-якому з вищенаведених варіантів.

При найкращому варіанті рішення трансферна ціна повинна бути встановлена на такому рівні, який дозволяє впоратися з проблемами пріоритету показників ефективності діяльності конкретного підрозділу (центру відповідальності). Трансферна ціна повинна забезпечити таку ціну продажу, яка дає можливість підрозділу–постачальника отримати бажаний дохід, а підрозділу–споживачу понести допустимі витрати за отриманий продукт. В цілому по компанії, трансферна ціна повинна бути встановлена на такому рівні, який дозволяє дати «комерційну» оцінку результатів роботи центру прибутку, тобто стимулювати керівників центрів прибутку до угоди щодо доходу від переданих товарів і послуг в умовах максимізації прибутку компанії.

У табл. 3.6 зображено пропозиції щодо удосконалення цінової стратегії для підприємства ТОВ «Панорама».

При вдосконаленні цінової стратегії підприємства, яким є ТОВ «Панорама» необхідно врахувати основні моменти:

- фінансово–господарська діяльність підприємства потребує методів, що будуть оптимізувати розрахункові доходи;
- коли встановлюється ціна на товар, треба застосовувати одну із двох стратегій: лідерства або рух за лідером;
- більш докладний аналіз характеру цінової стратегії на нові товари допоможе правильно сформулювати цінову політику із урахуванням фаз життєвого циклу товарів;
- розробка цінової стратегії вимагає активного застосування у діяльності ТОВ «Панорама» порівняльного аналізу за параметрами витрати та якості, витрати та прибуток.

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо удосконалення цінової стратегії ТОВ «Панорама» при виході на ринок Білорусі

№	Назва заходу	Стисла характеристика	Очікуваний результат
1.	Проникнення на ринок	Така політика застосовує порівняно низькі ціни, що робить можливим проникнення фірми на нові ринки і створення попиту	До такої політики вдаються тоді, коли на ринку існує досить високий рівень конкуренції і коли його можна поділити на сегменти, виділити ті з них, де еластичність попиту є високою, а споживачі не сприймають низьку ціну як свідчення низької якості товару.
2.	Політика витратного ціноутворення	Нею користуються фірми, які посідають домінуюче становище на ринку і можуть забезпечити зниження витрат на реалізацію і маркетинг, підвищуючи доходи за рахунок зростання обсягів збуту	Ціна на товари залежить від ціни матеріалів та сировини.

Джерело: [розроблено автором]

Ціна на товар встановлюється відповідно до умов ринку Білорусі і основними принципами позиціонування на ньому, рекомендується використовувати цінову стратегію проникнення на ринок для покращення впізнаваності бренду і створення попиту. Така політика застосовує порівняно низькі ціни, що робить можливим проникнення фірми на нові ринки і створення попиту. До такої політики вдаються тоді, коли на ринку існує досить

високий рівень конкуренції і коли його можна поділити на сегменти, виділити ті з них, де еластичність попиту є високою, а споживачі не сприймають низьку ціну як свідчення низької якості товару. Внаслідок цього основне завдання стратегії ціноутворення для ТОВ «Панорама» має бути наступне: управління конкурентоспроможністю продукції. Це обумовлює врахування купівельної спроможності ринку та ціни фірм-конкурентів.

Висновок до розділу 3

Для того, аби досліджувана компанія ефективно діяла на зовнішньому ринку потрібно створити підрозділ, напрямом якого була б зовнішньоекономічна діяльність, вивчення іноземних ринків та розробка маркетингової стратегії з метою вдалого просування та продажу продуктів підприємства на іноземному ринку.

Виходячи з PEST-аналізу ринку Білорусі можна зробити висновок, що економічна ситуація на цьому ринку є сприятливою для інвестицій і ведення бізнесу.

За результатами даного аналізу сформовано перелік рекомендацій по роботі ТОВ «Панорама» на ринку Білорусі, зокрема:

- Поліпшення якості сервісу, позиціонування за можливостями сервісу;
- Постійно вивчати ринок праці, запрошувати фахівців з інших підприємств;
- Використовувати існуючий досвід для виходу на ринок корпоративних клієнтів;
- Проводити рекламні акції, спрямовані на впізнаваність бренду;
- Впровадити систему навчання та адаптації персоналу.

Далі необхідно визначити стратегію сегментування на обраному ринку.

Результатом розділу стала сегментація ринку Білорусі і маркетингова стратегія для виходу на цей ринок.

ВИСНОВОК

Магістерська робота була присвячена темі формування маркетингової стратегії при виході на зарубіжний ринок.

Один з основоположників стратегічного маркетингу – європейський професор Ж. Ламбен. Його робота «Стратегічний маркетинг» дала початок використання даного терміну в Україні. Ж. Ламбен висвітлює поняття «стратегічного маркетингу» не просто як стадію процесу маркетингу, а як значущу основу всієї маркетингової діяльності підприємства і протиставляє поняттю «операційний маркетинг» «Стратегічний маркетинг – у першу чергу, це дослідження і аналіз потреб споживачів і організацій. Маркетинг розглядає потребу не стільки, як потребу у самому товарі, а як потребу у вирішенні певної проблеми, яку може вирішити цей товар. Ці проблеми можуть бути вирішені за допомогою різних інструментів, які постійно зазнають змін»

Мета маркетингової стратегії – визначення, на яких саме ринках працювати компанії, з якими контрагентами, в яких сегментах ринку, з якими споживачами, яку продукцію виробляти, які цінності закласти в бренд, який тип ціноутворення вибрати, які вибрати канали збуту і руху товару, як організувати комунікації та просування товару. Дуже важливо визначити характеристики основних цільових аудиторій (держава, партнери, конкуренти, споживачі) і основні принципи позиціонування для кожної з них. Стратегія розвитку підприємства в ситуації виходу на новий закордонний ринок.

Апробація методики поетапного формування маркетингової стратегії підприємства при виході на зарубіжний ринок була проведена на прикладі виробника металопластикових конструкцій ТОВ «Панорама». Послідовність дій при розробці маркетингової стратегії для даного підприємства вибудована відповідно з блок-схемою, запропонованою в розділі 1.3. першого розділу дослідження.

ТОВ «Панорама» працює на ринку світлопрозорих систем більше 12 років і вважається одним з найбільш динамічно зростаючих членів ринку ПВХ в Західній Україні.

Основна мета фірми – ефективна робота зі створення високоякісних виробів і пропозицій виробів, що сприяють поліпшенню якості життя людей. Головні цілі компанії на три роки: Підвищити стратегічну і фінансову стійкість за рахунок створення великої мережевої структури; Підвищити впізнаваність і престижність бренду.

Для досягнення цілей керівництву компанії був запропонований вихід на новий зарубіжний ринок.

Компанією були проведені перші 3 етапи формування маркетингової стратегії: виявлені мотиви і бар'єри виходу на зарубіжний ринок, проведено аналіз потенціалу підприємства, обрані 3 географічних ринки, які цікавлять підприємство (Республіка Білорусь, Республіка Казахстан, Киргизія), сформований перелік найбільш важливих показників для порівняння даних ринків.

Відповідно до мети та завдання даного дослідження були розроблені методичні та науково–практичні рекомендації щодо формування стратегії виходу на зовнішній ринок підприємства, що працює в сфері виробництва ПВХ конструкцій. Рекомендації містять:

1. Класифікацію чинників прийняття рішення про вихід підприємства на зарубіжний ринок за місцем їх виникнення і за характером впливу на рішення;
2. Ієрархічну структуру і зміст стратегій, що розробляються підприємством, місце маркетингової стратегії визначено на різних рівнях управління в умовах виходу підприємства на зарубіжний ринок;
3. Рекомендації по послідовності прийняття рішення про вихід підприємства на зарубіжний ринок
4. Алгоритм формування маркетингової стратегії при виході на зарубіжний ринок, який може застосовуватися в діяльності підприємства;
5. Рекомендації по вибору ринку за допомогою методики оцінки певних критеріїв, які передбачають вирішення комплексу задач підприємства на різних рівнях функціонування;

Отже, за результатами роботи підприємству було запропоновано:

Спосіб виходу підприємства на зарубіжний ринок – непряме інвестування, оскільки при цьому способі підприємство зможе контролювати якість продукції і виробництва, також вибір зумовлено обмеженими ресурсами.

Щодо товарної стратегії – пропонується вихід на ринок Республіки Білорусь без будь-яких змін. Вибір обумовлений схожістю національного ринку ПВХ і запитів споживачів із закордонним, продукція підприємства ТОВ «Панорама» здатна задовольнити потреби споживачів на ринку Білорусі і має міжнародні сертифікати якості, що означає що продукція відповідає міжнародним стандартам якості.

Пропонується організувати збут за допомогою селективного розподілу, обмеження кількості філій на ринку Білорусі («продавати там, де краще продається»). Вибір обумовлений обмеженістю фінансових ресурсів. розробка портфеля комунікаційних ресурсів підприємства і вибір відповідного варіанту для ринку Білорусі. Пропонується просувати товар в мережі інтернет, на телебаченні, по радіо, а також банерна реклама і виступи на різних виставках і ярмарках. При проведенні інтернет-маркетингу на ринку Білорусі, для ТОВ «Панорама» найдоречнішим буде SMM-маркетинг. Цей вид маркетингу є достатньо ефективним, так як орієнтований на широку цільову аудиторію, і не потребує значних затрат на рекламу. Також вигодою цього методу є можливість формування і розробки реклами безпосередньо з місця, тобто з офісу в Україні. Витрати на цей вид інтернет-маркетингу будуть мінімальними і ефективними при просуванні.

При вдосконаленні цінової стратегії підприємства, яким є ТОВ «Панорама» необхідно врахувати основні моменти:

- фінансово-господарська діяльність підприємства потребує методів, що будуть оптимізувати розрахункові доходи;
- коли встановлюється ціна на товар, треба застосовувати одну із двох стратегій: лідерства або рух за лідером;

– більш докладний аналіз характеру цінової стратегії на нові товари допоможе правильно сформувавши цінову політику із урахуванням фаз життєвого циклу товарів;

– розробка цінової стратегії вимагає активного застосування у діяльності ТОВ «Панорама» порівняльного аналізу за параметрами витрати та якості, витрати та прибуток.

Ціна на товар встановлюється відповідно до умов ринку Білорусі і основними принципами позиціонування на ньому, рекомендується використовувати цінову стратегію проникнення на ринок для покращення впізнаваності бренду і створення попиту. Така політика застосовує порівняно низькі ціни, що робить можливим проникнення фірми на нові ринки і створення попиту. До такої політики вдаються тоді, коли на ринку існує досить високий рівень конкуренції і коли його можна поділити на сегменти, виділити ті з них, де еластичність попиту є високою, а споживачі не сприймають низьку ціну як свідчення низької якості товару. Внаслідок цього основне завдання стратегії ціноутворення для ТОВ «Панорама» має бути наступне: управління конкурентоспроможністю продукції. Це обумовлює врахування купівельної спроможності ринку та ціни фірм–конкурентів.

Таким чином, зарубіжний ринок для освоєння був обраний, сегментований, а також запропоновані маркетингові стратегії роботи на даному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Астахова А. В. Маркетинг : Навч. Посіб. Харків : ХНЕУ, 2006. 208 с.
2. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг : уч.посіб. 5–те вид. Київ : Кондор, 2007. 608 с.
3. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства : навч.–метод. посіб. / Харків. нац. екон. ун–т. Харків : ІНЖЕК, 2007. 269 с.
4. Азарян О.М., Баширов І.Х., Воробйов Б.З. Маркетинг : Підручник для вищ. навч. закл. / Донец. держ. ун–т економіки і торгівлі ім. М. Туган–Барановського. Донецьк : Студцентр, 2007. 399 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник. 2–е вид., перероб. і доп. Київ : Знання–Прес, 2007. 644 с.
6. Балабанова Л.В., Германчук А.М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Донец. держ. ун–т економіки і торгівлі ім. М. Туган–Барановського. Донецьк : Професіонал, 2008. 287 с.
7. Белявцев М.І. Маркетинг : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Донец. нац. ун–т. Донецьк : ЦНЛ, 2008. 325 с.
8. Білик Ю. Ціноутворення в умовах формування ринкових відносин в АПК : монографія. Київ: Урожай, 2000. 164 с.
9. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Карпова Я.Ю. Маркетинг : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Львів. держ. фінансова акад. Львів : Професіонал, 2008. 318 с.
10. Вачевський М.В., Примаченко Н.М., Баб`як М.М. Маркетингова культура у підприємстві : Навч. посібник для вищ. навч. закл. / Дрогобиц. держ. пед. ун–т ім. І. Франка. Дрогобич : ЦНЛ, 2007. 127 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Робочий конспект та навчальні тестові завдання : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ : Лібра, 2008. 279 с.
12. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підруч. для екон. спец. вищ. навч. закл. 4–е вид., допов. Київ : Лібра, 2006. 717 с.
13. Гірченко Т.Д., Дубовик О.В. Маркетинг : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Нац. банк України, Львів. банк. ін–т. Львів : ЦНЛ, 2007. 254 с.

14. Гоголь Г.П. Міжнародний маркетинг : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. України всіх форм навч. напряму "Економіка і підприємництво" (менеджмент). Львів : Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2007. 147 с.
15. Голубков Є.П. Основи маркетингу. Підручник. Вид. 2. Москва : Фінпрес, 2003. 215 с.
16. Гончаренко О.М. Маркетинг : Навч. програма для спец. "математика та основи економіки". Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2007. 14 с.
17. Дж. О'Шонессі. Конкурентний маркетинг : стратег. підхід / пер. з англ. під. ред. Д.О. Ямпільської. Санкт–Петербург : Пітер, 2002. 864 с.
18. Діксон П.Р. Управління маркетингом. Москва : Біном, 1998. 556 с.
19. Дудла І.О. Товарознавчі аспекти маркетингу : Навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2007. 223 с.
20. Еванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Москва : Економіка, 1990.
21. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент : Навч. посібник. Київ : Нац. акад. управління. 2007. 204 с.
22. Земляков І.С., Рижий І.Б., Савич В.І. Основи маркетингу : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ : ЦНЛ, 2006. 352 с.
23. Тульпа І.А., Сумець О.М. Інноваційна стратегія : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. Харків : Студцентр, 2007. 202 с.
24. Ілляшенко С.М., Баскакова М.Ю. Маркетингові дослідження : Навч. посібник для вищ. навч. закл. / Сум. держ. ун–т. Суми : ЦНЛ, 2006. 191 с.
25. Карпенко Н.В. Маркетинг : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Полтав. ун–т спожив. кооперації України. Полтава : Студцентр, 2007. 205 с.
26. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : Навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 319 с.
27. Котлер Ф. Основи маркетингу. 12–е вид. Київ : Видавничий дім «Вільямс», 2009. 1072 с
28. Кузьміна Е.Е., Шаляпіна Н.М. Теорія і практика маркетингу. Москва : КНОРУС, 2007. 212 с.

29. Крамаренко В.І., Холод Б.І., Ванеєва І.В. Маркетинг : Навч. посіб. для екон. спец. Київ : ЦУЛ, 2007. 257 с.
30. Ламбен Ж. Ж . Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. Санкт–Петербург : Наука, 1996.
31. Липчук В.В., Дудяк А.П. Бугіль С.Я. Маркетинг : основи теорії та практики : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. освіти. 2–е вид., допов. і випр. Львів: Магнолія плюс, 2007. 280 с.
32. Лук`янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій : Навч.–метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни. Київ : КНЕУ, 2006. 271 с.
33. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу : Навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Нац. ун–т харчових технологій. Київ : Кондор, 2007. 238 с.
34. Окландер М.А., Беспалов В.М., Губерник А.О. Маркетинг у секторах національної економіки. Київ : Астропринт, 2007. 405 с.
35. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства : Корот. курс лекцій. Міжрегіон. / Акад. упр. персоналом. Київ : МАУП, 2008. 127 с.
36. Підвальна О. Маркетингова стратегія субринків регіонального продовольчого комплексу. Київ : Економіка АПК, 2007.
37. Парсяк В.І. Маркетинг : від теорії до практики : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Наукова думка, 2007. 256с.
38. Павленко А.Ф., Корінець В.Л. Маркетингова політика ціноутворення навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 332 с.
39. Пілецький В.Т., Мананнікова О.Ю Маркетинг : теорія, практика, самостійна робота, контроль : Навч. посіб. Алчевськ : ДДТУ, 2007. 388 с.
40. Пінішко В.С. Ціни і ціноутворення. Навчальний посібник. Львів : "Інтелект–Захід", 2006. 488 с.
41. Піжицький В. Розробка маркетингової стратегії підприємства при виході на зарубіжні ринки. *Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід: матеріали XII міжнародної науково-практичної конференція молодих учених і студентів.* 2020. С.61-63.

42. Піжицький В. Особливості міжнародного маркетингу та реклами. *Матеріали доповідей круглого столу на базі кафедри міжнародних економічних відносин на тему «Перспективи розвитку міжнародних економічних відносин»*, ЗУНУ. Тернопіль : ЗУНУ, 2020. С.57-59.
43. Ромат, Е.В. Реклама : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 512 с.
44. Синяєва, І.М. Маркетингові комунікації. Москва : Дашков и Ко, 2011. 324 с.
45. Скибінський С.В. Маркетинг. Київ : КНЕУ, 2005. 568 с.
46. Сущенко О. М. Фінансові пріоритети зовнішньоторговельних відносин України. Київ : Ринок цінних паперів України, 2008.
47. Сідун В.А., Пономарьова Ю.В. Економіка підприємства: Навч. пос. Київ : ЦНЛ, 2003. 436 с
48. Тормоса Д.Г. Ціни та цінова політика : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 122 с.
49. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства : формування та оцінка : Навч. посібник. 2–ге. вид. Київ: КНЕУ, 2010. 381с.
50. Хамініч С.Ю., Касян С.Я., Зайцева М.М. Маркетингова цінова політика. Дніпро : Наука і освіта, 2008. 264 с.
51. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : Підручник. Київ : Академвидав, 2005. 608 с.
52. Чухно А. А., Єщенко П. С., Климко Г. Н. Основи економічної теорії : Підручник. Київ : Вища шк., 2001. 606 с.
53. Чевертон П. Теорія і практика сучасного маркетингу : Повний набір стратегій, інструментів і технік. / пер. з англ. В.Н. Єгорова. Москва : Фомрі – Прес, 2002. 608 с.
54. Шевченко Л. Введення в маркетинг. Посібник. Харків : ХНЕУ, 2000. 72с.
55. Шегда А.В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
56. Шкварчук Л.О. Ціни і ціноутворення : Навч. посіб. 2–ге вид. Київ : Кондор, 2004. 212 с
57. Шкварчук Л. Ціноутворення : Підручник. Київ : Кондор, 2006. 459 с.

58. Шуляк Н.П. Ціноутворення Маріуполь : Дашков і Ко, 2001. 216 с.
59. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг Київ : Вид-во Європейського ун-ту, 2007. 143 с.
60. Офіційний веб-сайт державного комітету статистики. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 23.07.2020)
61. Офіційний сайт ТОВ Панорама. URL: <https://pws.com.ua> (дата звернення: 05.08.2020)
62. Сайт компанії Ахор industry. URL: <https://axorindustry.com> (дата звернення: 25.10.2020)
63. Сайт Світового банку. URL: www.worldbank.org (дата звернення: 23.10.2020)